



Victoriano Muñoz Cava nació en Lérida el 22 de julio de 1936, con vocación de ingeniero desde muy joven, terminó la carrera en la Escuela Superior de Ingenieros Industriales de Barcelona en junio de 1961, donde también se doctoró. Desarrolló toda su vida profesional en el campo de los aceros inoxidables, que coincide con su despegue tecnológico y explosión de consumo. Su trayectoria profesional comenzó en Roldán, hoy segundo fabricante europeo de productos largos. Desde su fundación en 1970, planificó y dirigió Acerinox, que construyó por etapas una fábrica integral en el Campo de Gibraltar, organizó una red de sociedades y centros comerciales extendida por todo el mundo, creó una fábrica integral de productos planos y largos de acero inoxidable en Estados Unidos, compró otra en Suráfrica...

A punto de cumplir los 71 años, el 14 de junio de 2007 se retiró como presidente y primer ejecutivo de Acerinox, con unos resultados netos de 503 millones de euros en el ejercicio 2006, después de 37 años de beneficios ininterrumpidos y la creación de 7.204 puestos de trabajo, además de otros indirectos. El grupo Acerinox quedó situado como segundo productor mundial de acero inoxidable, con unas ampliaciones en curso que le deben llevar al primer puesto en 2009, con una capacidad de producción anual de 3,5 millones de toneladas.

Es un apasionado defensor de la industria española y de la energía nuclear, la única a su entender que puede asegurarle un suministro eléctrico estable a un precio razonable.



INSTITUTO DE LA INGENIERÍA  
DE ESPAÑA



INSTITUTO DE ESTUDIOS  
ECONÓMICOS



COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS  
INDUSTRIALES DE MADRID

CONSEJO GENERAL DE COLEGIOS  
DE INGENIEROS INDUSTRIALES

Victoriano Muñoz Cava  
Memorias de un ingeniero inoxidable

Victoriano Muñoz Cava

# Memorias de un ingeniero inoxidable

COLEGIO OFICIAL  
DE INGENIEROS INDUSTRIALES DE MADRID

CONSEJO GENERAL DE COLEGIOS  
DE INGENIEROS INDUSTRIALES

INSTITUTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS

INSTITUTO DE LA INGENIERÍA DE ESPAÑA





**VICTORIANO MUÑOZ CAVA**

**MEMORIAS DE UN  
INGENIERO INOXIDABLE**

INSTITUTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS

Han patrocinado la publicación de este libro:

El Instituto de Ingeniería de España,  
el Consejo General de Ingenieros Industriales,  
el Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid  
y el Instituto de Estudios Económicos.

© 2009, Victoriano Muñoz Cava

© 2009, Instituto de Estudios Económicos  
C/Castelló, 128 - 6ª planta. 28006 Madrid

ISBN: 978-84-88533-99-9

Depósito Legal: M-17420-2009

Diseño de cubierta:  
Tomi Caballero

Composición, corrección, maquetación:  
LISSE, Servicios Editoriales  
C/ Nuestra Señora de Guadalupe, 1. 28028 Madrid

Impresión y encuadernación:  
GRÁFICAS JOMAGAR, S. L.  
C/ Moraleja de Enmedio, 16. 28938 Móstoles - Madrid

Printed in Spain. Impreso en España

«Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra».



*A mis nietos:*

*Deseo que disfruten con su trabajo,  
en la profesión que elijan,  
como yo lo he hecho con el mío.*





# ÍNDICE

PRÓLOGO, MARCELINO OREJA AGUIRRE .....	9
PRÓLOGO, MANUEL ACERO, <i>Presidente del Instituto de Ingeniería de España</i> .....	15
PRESENTACIÓN .....	19
1. ANTECEDENTES .....	21
1.1. Familia .....	21
1.2. Formación .....	22
2. ROLDÁN, S.A. ....	31
3. ACERINOX, S.A. ....	41
3.1. Gestación .....	41
3.2. Negociación con los japoneses .....	42
3.3. Emplazamiento de la factoría .....	44
3.4. Selección del personal .....	44
3.5. Relaciones con los japoneses .....	46
3.6. Creación de la red comercial .....	47
3.7. Acería .....	50
3.8. Huelga de 1977 y relaciones laborales .....	52
3.9. Integración del proceso: laminación en caliente .....	55
3.10. Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial ....	56
3.11. Conmemoración de los 25 años de Acerinox .....	57
3.12. Retribución a los accionistas .....	58
4. RELACIONES EUROPEAS .....	67
5. INTERNACIONALIZACIÓN .....	73
5.1. Mexinox .....	73
5.2. El sueño americano: North American Stainless (NAS) .	74
5.3. La aventura africana: Columbus .....	81
5.4. Asia .....	83
6. CAMBIOS ACCIONARIALES EN ACERINOX .....	93



7. MATERIAS PRIMAS .....	97
7.1. Ferro-cromo .....	97
7.2. Níquel.....	98
7.3. Molibdeno .....	99
8. OPORTUNIDADES DE FUSIÓN .....	101
9. GESTIÓN .....	107
10. ACERALIA .....	111
11. INTERNATIONAL STAINLESS STEEL FORUM (ISSF) .....	115
12. PARTICIPACIÓN EN OTROS FOROS Y ASOCIACIONES .....	121
12.1. Consejo de Acción Empresarial de la CEOE .....	121
12.2. Confemetal .....	121
12.3. Consejo Asesor para la Ciencia y la Tecnología .....	121
12.4. Alto Consejo Consultivo de la Ingeniería de España ...	122
12.5. Patronato de la Fundación Consejo España-Estados Unidos.....	123
12.6. Varios.....	123
13. EPÍLOGO .....	133
ANEXOS .....	135
1. Primeras palabras como presidente en la Junta General (22- 6-1988) .....	137
2. Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial (11-1- 1994) .....	139
3. Discurso 25 Aniversario - Inauguración de las instalacio- nes: SAR Príncipe de Asturias (4-12-1995) .....	141
4. Discursos visita a NAS de SAR. Príncipe de Asturias (24-3- 1999) .....	144
5. Discursos Hijo Adoptivo de los Barrios (4-8-2005) .....	148
6. Discurso última Junta General como presidente de Acerinox (14-6-2007) Stainless Steel Executive of the Year (26-9-2007)	156
7. Laudatio for Victoriano Muñoz Cava. Stainless Steel Execu- tive of the Year 2007 .....	168
ÍNDICE ONOMÁSTICO.....	177

# PRÓLOGO

MARCELINO OREJA AGUIRRE

Nada podía darme más alegría que escribir unas líneas para glosar la personalidad de mi muy querido amigo, Victoriano Muñoz Cava, «ingeniero inoxidable», como él mismo se denomina en estas Memorias, a quien conozco y admiro desde hace muchos años.

Se trata de un profesional como he conocido pocos en mi vida. Recuerdo haber leído hace años el discurso de ingreso de Talleyrand en la Academia de Ciencias Morales y Políticas de Francia, en el que decía que «un Ministro de Asuntos Exteriores tiene que serlo y ejercer como tal las veinticuatro horas del día». Si hubiera conocido a Victoriano hubiera podido añadir «como en su oficio de empresario es el español Muñoz Cava».

No me he encontrado con nadie a lo largo de mi ya larga vida que haya puesto al servicio de su actividad no sólo su talento, que es grande, y su profesionalidad, sino además su entrega total, examinando cada situación, previendo cada circunstancia, adelantándose a cualquier eventualidad. Y ha sabido también rodearse de un gran equipo que le ha ayudado en ese largo recorrido, en el que empezando desde cero ha conseguido al final de su Presidencia situar a la empresa en el segundo lugar de la producción mundial de acero inoxidable, con unas inversiones que hubieran podido llevar al grupo a la cabeza de los fabricantes de acero, con una capacidad anual de tres millones y medio de toneladas.

Es cierto que al comienzo de su itinerario, cuando era un jovencísimo ingeniero industrial que había iniciado su carrera en la Fiat de Turín antes de ponerse al frente del proyecto Acerinox, dos personas tuvieron plena confianza en él y le animaron a emprender un reto de enormes proporciones. Primero su padre, Victoriano Muñoz Oms, insigne Ingeniero de Caminos, hombre de empresa ejemplar, que gozó de gran renombre en los medios industriales y empresariales de la España de los cincuenta y los sesenta. Él fue el creador de la empresa siderúrgica Roldán, autor de un ambicioso Plan de Obras Públicas de Cataluña, cuando aún era muy joven, y fue uno de los pioneros en España de la energía nuclear, que con buen criterio consideraba esencial para un país con pocos recursos energéticos como España.

Pues bien, su padre descubrió muy pronto las capacidades de su hijo y la orientación para que muy joven pudiera asumir una importante responsabilidad a la cabeza de un proyecto que iba a comenzar.

La otra persona que confió plenamente en él desde primera hora, y que le designó para llevar a cabo el gran diseño, fue un hombre excepcional por quien he sentido siempre la mayor consideración y respeto, además de un inmenso afecto: don José María Aguirre Gonzalo.

Don José María era una persona que a su gran formación empresarial, económica y financiera, que le llevó a presidir el Banco Guipuzcoano, Banesto, Agromán –que fue creación suya– y a prestar apoyo a infinidad de empresas que acudían a él para pedirle consejo y orientación, tenía sobre todo una gran intuición, que le permitía ver a gran distancia, sortear las dificultades y proyectar grandes iniciativas. Combinaba su vocación profesional con otras muchas aficiones, sobre todo a la música, que le llevaba todos los años al festival de Wagner en Bayreuth, además de ser un gran gastrónomo, que ilustraba de excelentes recetas a La Nicolasa de San Sebastián, adonde acudía puntualmente después de los Consejos del Guipuzcoano. Pues bien, don José María, que era muy exigente en la elección de sus colaboradores, vio enseguida que el hombre para llevar a cabo esa gran ambición de una empresa de acero inoxidable no podía ser más que Victoriano Muñoz Cava, y a él le encomendó tan importante tarea.

En varios viajes con Victoriano y en reuniones que celebrábamos en la provincia de Cádiz he tenido la ocasión de escucharle contar lo que fueron aquellos años de puesta en marcha de tan ambicioso proyecto. Es un placer escucharle, eso sí, con tiempo por delante, porque ha vivido tan intensamente todo el desarrollo que describe los pormenores con las descripciones más minuciosas, y yo disfruto oyéndole porque además describe circunstancias y situaciones que yo viví desde el otro lado de la barrera, desde la Administración, cuando trabajaba a las órdenes del Ministro de Asuntos Exteriores Fernando María Castiella, como Jefe de su Gabinete.

No podía yo imaginar entonces que a iniciativa del Ministro, muchas veces a contrapelo de otros colegas del Gobierno, se insistiese en la necesidad de acorralar a la Roca de Gibraltar creando una provincia que tuviera como centro Algeciras y que estuviera desgajada de la provincia de Cádiz, para concentrar todo el esfuerzo en el desarrollo del Campo de Gibraltar y dotarlo de los medios que permitieran el auge de la región y la mejora del nivel de vida de sus habitantes.

Aunque el proyecto completo de Castiella no llegó a aprobarse, sí dio pie a potenciar el plan de desarrollo de la zona, que llevó a cabo Gregorio López Bravo como Ministro de Industria primero y de Exteriores después,

con el establecimiento de industrias en el Campo, entre las que figuraba una fábrica de productos planos de acero inoxidable. Ahí es donde entra el gran proyecto de Acerinox, con la garantía de Banesto y el impulso del joven Muñoz Cava.

Todo este proceso está admirablemente descrito en este libro, que merece la pena leer atentamente, y en especial la difícil negociación que llevaron a cabo con los japoneses de la empresa Nisshin Steel, en la que tuvo un papel preeminente, junto a Victoriano, un joven director general adjunto de Banesto, brillante letrado del Consejo de Estado y muy experto jurista, como demostraría luego en las altas funciones públicas que había de desempeñar: Landelino Lavilla Alsina, muy querido amigo, que compartió con Victoriano todos los avatares de la negociación, que terminaron felizmente con la asociación de los japoneses.

Me he referido antes a la profesionalidad de Victoriano y a su dedicación más plena a la empresa. Puedo decir que después de haber participado en muchos Consejos de Administración en mi vida creo que, salvo en Agromán y en el Banco Guipuzcoano, no he encontrado ninguna empresa en la que el Presidente conociera con el detalle y la minuciosidad que lo hacía Victoriano, y al mismo tiempo sin perder la orientación general, el rumbo a donde quería llegar y la capacidad de ilusionar a sus colaboradores en la consecución de sus propósitos.

Cuidó también siempre la relación muy estrecha con el personal, que le quería y le respetaba y eso que no condescendía fácilmente y era un duro negociador en los conflictos laborales, que hubo muchos a lo largo de tantos años de dirección, pero consiguió enderezar los problemas con un espíritu de comprensión cuando la circunstancia lo exigía, sin ceder cuando consideraba que las pretensiones eran injustas y podían afectar al desarrollo de la empresa, pero al mismo tiempo era siempre comprensivo con las legítimas aspiraciones de los trabajadores.

Algo que quiero destacar en Victoriano, aunque él jamás hace alarde de ello, es su profundo sentido social, que se desprende de sus hondas convicciones morales y religiosas. Y esto es algo de lo que no es cuestión de alardear sino de practicar, y siempre he visto en él esa preocupación por los trabajadores, que en su caso se deriva de sus profundas convicciones, fruto de una educación familiar, una formación educativa en los jesuitas de Sarriá y una práctica religiosa que le ayuda a trasladar sus principios a su vida profesional y laboral.

Una iniciativa importante de Victoriano, ya desde mediados de los años setenta, cuando la empresa estaba ya bien asentada en España, fue su expansión internacional. Comenzó con unas operaciones de exportación, pero el gran salto fue a partir de comienzos de los noventa con la constitución de North American Stainless (NAS) en Estados Unidos. Esta ope-

ración, que explica con detalle en las memorias, muestra esa característica de Victoriano de estudiar a fondo su proyecto, reflexionar sobre la conveniencia hasta los últimos detalles, a la vista de las circunstancias tanto españolas como internacionales y finalmente, tomada la decisión, lanzarse a ponerla en práctica con un tesón y una constancia realmente admirables. A partir de ese momento no hay nada que se ponga por delante y consigue entusiasmar a sus colaboradores, que saben muy bien las muchísimas horas que ha dedicado antes de decidirse a la puesta en ejecución. Por eso no es de extrañar que en una ocasión, en Japón, el gran Presidente Kai de la empresa Nisshin, figura preeminente de la industria japonesa, le dijo a Victoriano delante de sus propios directivos un proverbio japonés que traducido viene a decir «el discípulo aventaja al maestro». Era el reconocimiento de que después de una larga trayectoria estaba empezando a ser reconocido como una de las primeras figuras de la industria del acero a nivel internacional.

Un gran acierto fue la elección de la localización de la empresa americana en Kentucky, junto al río Ohio, en el centro geográfico de mayor consumo de acero inoxidable de Estados Unidos, y en consecuencia también de la producción de chatarra de acero inoxidable, y la posibilidad de construir un muelle portuario propio en el Río Ohio, para la recepción de materias primas y exportación de los productos acabados vía el río Misisipi y Nueva Orleáns, así como a los Grandes Lagos, vía Ontario.

Victoriano no cesó en sus gestiones hasta despertar el interés de las autoridades americanas, y con esa constancia que le caracteriza, explicó hasta la extenuación a todos los responsables las ventajas de la instalación, y logró que el propio Gobernador de Kentucky se desplazase a visitar la factoría del Campo de Gibraltar, donde le ofreció los últimos incentivos y ayudas que necesitaba para poner en marcha la fábrica.

El momento elegido para este salto a Estados Unidos para la instalación de una industria propia fue muy acertado. Pensemos en la evolución de la industria española desde los sesenta a la mitad de los ochenta, desde la puesta en marcha del Plan de Estabilización a la integración en el Mercado Común. Fue una época que dio como resultado un saldo positivo de la economía española en sus intercambios manufactureros, que se fueron extendiendo desde las industrias de menor contenido tecnológico hacia las de mayor cualificación, como el automóvil.

Con la apertura exterior surgieron dificultades para muchas empresas, ya que a la insuficiencia del desarrollo industrial se añadieron más debilidades competitivas de las empresas que, al amparo de la protección, hasta entonces habían permanecido latentes.

No fue éste el caso de Acerinox, donde su Presidente tuvo especial cuidado en alcanzar un elevado nivel tecnológico, con alto margen de pro-

ductividad, capaz de competir en los mercados internacionales. Sin embargo, como en España el apoyo a los sectores tecnológicos más eficientes e industrialmente mejor asentados era muchas veces débil, fue necesario tener la visión que tuvo Victoriano para dar el salto a Estados Unidos y comenzar a situar a Acerinox en la primera a nivel mundial.

El siguiente impulso al exterior fue Sudáfrica, donde visitó una empresa –Columbus– que se estaba construyendo en pleno Transvaal, que era una fábrica integral con una acería, un tren de laminación en caliente y un taller de laminación en frío.

Victoriano estudió la operación de compra de la sociedad pero no llegó a convencerle y, años después, en 2001, le ofrecieron la gestión de Columbus y un porcentaje mayoritario del capital. Después de una larga negociación, y con la ayuda de la buena relación entre el Presidente de Columbus, Leslie Boyd, y el Presidente de Acerinox, se firmó un acuerdo de intenciones entre las dos sociedades. Hay un elemento que ha contribuido mucho a la buena marcha de Acerinox, en especial en su dirección exterior. Victoriano es un empresario que inspira confianza a sus interlocutores. Por supuesto que no le regalan nada, pero él crea una atmósfera de credibilidad, unida a la competencia que, sobre todo en un supuesto como este de África del Sur, fue un factor decisivo para el buen final de la operación. Ese ambiente pude percibirlo personalmente cuando visité con los demás miembros del Consejo de Administración la fábrica de Columbus el año 2005, en un viaje inolvidable y muy enriquecedor, por lo mucho que aprendimos todos de esa experiencia sudafricana.

Tuve la fortuna de permanecer en el Consejo de Acerinox durante muchos años, desde 1993 hasta 2008, aunque quedó interrumpida mi participación el tiempo que fui Comisario Europeo en Bruselas, pero durante las vacaciones me encontraba con Victoriano que me hablaba, me hablaba, me hablaba sin cesar de la empresa con ese entusiasmo y convicción que levanta montañas. Y lo hace con simpatía, con sencillez y con agrado. Recuerdo una cena en mi casa en el campo, donde estuvo sentado al lado de una buena amiga nuestra, hija del que fue Presidente de uno de los mayores Bancos españoles, mujer inteligente y culta que, al acabar la cena, me dijo que en dos horas había aprendido más sobre siderurgia y acero inoxidable de lo que había escuchado en toda su vida, y que me agradecía por lo que había enriquecido en sus conocimientos.

Victoriano siempre, y sigue igual hoy después de haber abandonado sus funciones, es capaz de ilusionar a sus interlocutores y sobre todo a los que trabajaban con él haciéndoles sentirse integrados y compartiendo con ellos proyectos e ilusiones. Ha sido un extraordinario líder empresarial que transmitía confianza, y sabía escuchar y atender propuestas e iniciativas.



Su tenacidad y constancia son bien conocidas y también su capacidad de anticipación que le hizo ver proyectos y posibilidades, dentro y fuera de España, con gran acierto, embarcándose en operaciones diferentes pero muy estudiadas y que rindieron un gran éxito.

Ha contado siempre con un buen número de excelentes colaboradores a los que fue formando a lo largo de los años. Y en el Consejo contó con el apoyo de sus miembros y especialmente quiero mencionar a un gran profesional, magnífico empresario y excelente amigo que siempre le prestó colaboración leal y sincera: José María Aguirre González, que aceptó sucederle durante un año en la Presidencia de Acerinox hasta su jubilación.

Victoriano Muñoz ha tenido durante su Presidencia los más altos reconocimientos de políticos, empresarios, banqueros, industriales de España y del mundo entero; ha recibido premios y condecoraciones y algo verdaderamente excepcional, como fue el nombramiento de «hijo adoptivo» de Los Barrios, otorgado por el Ayuntamiento, de mayoría socialista, lugar donde está instalada la primera fábrica de Acerinox y referencia de todas las demás repartidas por el mundo.

Antes de terminar quiero poner de relieve una referencia que es esencial para conocer, entender y querer a Victoriano. La persona que siempre estuvo a su lado, que le ayudó en todas las circunstancias, que le animó en sus empeños, que le consoló en sus amarguras –que también las tuvo y grandes– y también decepciones de quienes podía esperarse gratitud y reconocimiento; esa persona, que cuantos conocemos a los Muñoz ya habrán adivinado a quien me refiero, es Carmen, su mujer, que me recuerda aquella frase de Saint Exupery en «El Pequeño Príncipe» cuando dice que «las estrellas son bellas porque tienen detrás una flor que no se ve». Eso ha sido y será siempre su mujer, junto a este gran hombre. Y lo es también una familia maravillosa, que ha crecido junto a ellos en un ambiente de amor y de cariño, y en una escuela permanente de buen hacer.

Doy gracias a Dios por haberle conocido y haber colaborado con Victoriano Muñoz Cava y por seguirle teniendo como muy querido amigo. Y agradezco la oportunidad que me ha dado de escribir estas líneas como una muestra del reconocimiento que le debemos los españoles por su papel en situar una empresa española a la cabeza de las empresas de acero inoxidable del mundo y por ofrecernos ahora en estas memorias el testimonio de una parte de su vida.

# PRÓLOGO

MANUEL ACERO

*Presidente del Instituto de Ingeniería de España*

En primer lugar quiero agradecer la oportunidad que se me brinda de prologar las Memorias de uno de nuestros más insignes ingenieros. Ello ha propiciado la invocación de sucesos, datos, encuentros, etc., vinculados a la vida y obra de Victoriano Muñoz Cava. Este recorrido ha sido una nueva, a la vez que repetida, gratificante experiencia en donde he podido disfrutar con el compendio de cualidades que configuran la personalidad humana y profesional de Victoriano.

Aun sabiendo que no cubriré todas sus facetas, intentaré en las líneas siguientes marcar algunas de ellas como la mejor forma de presentar el libro ante los lectores, ante ustedes.

Nace en el seno de una familia unida y muy activa con figuras destacadas por tres improntas que caracterizan a la dinastía: creatividad, estudio y tenacidad. El mundo de la ingeniería le rodeó desde sus primeros años y en él entró con ilusión y decisión firmes y mantenidas. De hecho su familia le ayudó a visualizar, en toda su amplitud, la seductora oferta que el mundo de la siderurgia ofrecía, a través de prácticas en otros países que, con seguridad, iniciaron su vocación internacional.

No le ha sido nada fácil avanzar en su trayectoria profesional pero, desde mi perspectiva, tuvo la fortuna de enfrentar, uno tras otro, sucesivos retos que siendo complejos, innovadores y de gran alcance y responsabilidad, se ajustaban plenamente a su carácter inquieto, investigador y siempre tenaz.

Así, con veintiséis años ya era gerente de Roldán, S.A. una de sus «casas profesionales». En ella y con ella tuvo que afrontar situaciones delicadas y comprometidas de las que siempre salió airoso. Para ello necesitó, y encontró, apoyos en personalidades e instituciones, haciendo ya patente otra característica principal suya; la de convencer y motivar a su entorno generando comprensión, apoyo y motivación. A lo anterior hay que unir sus contactos internacionales, que le ayudaron siempre a configurar los mejores proyectos tecnológicos en cada momento.

El 12 de diciembre de 2008 Victoriano terminó su andadura en Roldán, tras 46 años de trabajo ininterrumpido y dejando la firma en los primeros puestos del ranking mundial.

Acerinox, S.A., es su otra casa. Participó, desde un principio, en su gestación, superando dificultades administrativas y haciendo uso, una vez más, de su capacidad de negociación tanto con empresas e instituciones nacionales como extranjeras.

Hay un aspecto, a mi juicio singular para aquellos tiempos, que fue el de pensar en una empresa que para tener las dimensiones adecuadas tenía que exportar buena parte de su producción. Con esta previsión de partida se configuró, en buena medida, el futuro de Acerinox, hoy venturosa realidad. Con ello, simple y llanamente, España pasó de ser importador a exportador de acero inoxidable.

El crecimiento de Acerinox, basado en nuevos enfoques tecnológicos muy bien descritos en el libro, fue espectacular hasta alcanzar la cota, impensable hace solo pocos años, de inminente líder mundial de productos planos de acero inoxidable. Cuando se constituyó Acerinox en 1970 existían veintidós fábricas de productos planos en Europa Occidental. Hoy sólo quedan cuatro.

Terminó su mandato en junio de 2007, después de 37 años en los que la empresa pasó de su gestación inicial a convertirse en el segundo grupo mundial de acero inoxidable.

He mencionado, muy de pasada, las dos empresas de Victoriano porque su libro, este libro, describe su trayectoria con precisión y claridad. Mi objetivo es resaltar las iniciativas y estrategias puestas en marcha por él mismo, que son la base principal del éxito de ambas.

Por ello quisiera volver al mundo internacional –y éste es uno de los aspectos diferenciadores más destacados– donde nuestro ingeniero siempre llevó la iniciativa y mantuvo una posición independiente basada en serios y cuidadosos análisis de cada situación. Así lo demuestra su expansión por Europa, su presencia en México, después en Estados Unidos, en donde Acerinox ha realizado la mayor inversión económica española para el macroproyecto NAS (North American Stainless)

Es muy destacable cómo se han integrado los centros de Acerinox y Roldán, repartidos en distintos y separados puntos geográficos. Es, desde luego, otra de las claves del éxito, al haber producido un conjunto sinérgico y optimizado en todas las vertientes.

Un resumen de toda esta filosofía impregnada de carácter, experiencia y comunicación es el capítulo dedicado, en el libro, al Sudeste Asiático. Es toda una lección de «management» a elevado nivel, donde se hace patente que un ejecutivo en estos tiempos tiene que poseer, no solamente altas cualidades personales sino, necesariamente, un elevado conocimiento del negocio que gestiona.

Otra área donde la gestión de Victoriano ha sido crítica, controlada y positiva es su posición y juicio sobre las múltiples ofertas de fusión reci-

bidas a lo largo de los años. Sin un dictamen pragmático y realista como el realizado en cada caso, la trayectoria de Acerinox hubiera sido distinta.

Entremos más de lleno en el sector de la gestión. En el capítulo 9 se presentan «algunas ideas» que de por sí son todo un sistema cerrado y completo de buen hacer empresarial. De toda la plétora de ideas y criterios quisiera llamar la atención sobre su comentario en el último apartado, donde afirma que él siempre evitó otro tipo de obras y actividades ajenas al fin social de la empresa. Otros lo han hecho y a veces con buenos resultados, pero siempre supone una solución a la incapacidad de hacer suficientemente rentable el objetivo inicial.

Pasemos a otro tema: el de las relaciones profesionales y en particular la formación de equipos de trabajo.

Es notorio que Roldán y Acerinox han formado y atesorado grupos de profesionales de alto nivel y motivación. Es ejemplar ver cómo, a lo largo del proceso de crecimiento mantenido, siempre los directivos de los nuevos centros nacionales e internacionales han salido de grupos forjados en las empresas de origen con perfecto conocimiento de sus políticas y capacidades. Ello explica y justifica la unidad de acción del grupo.

Es un repaso acelerado y sintético, pero entiendo que debe ser así porque el verdadero placer les vendrá con la lectura del libro escrito con el estilo directo y cálido de su autor.

Quiero terminar este prólogo con una cita de *Samuel Ullman* que nos ofrece el autor en el epílogo:

***«Eres tan joven como la fe que te ilumina»***

Victoriano, mis mejores deseos para tu perenne juventud.



# PRESENTACIÓN

El 14 de junio de 2007, a punto de cumplir los 71 años, me despedí de los accionistas de Acerinox al no presentarme a la reelección como consejero y, en consecuencia, como presidente y consejero delegado, después de 37 años como primer ejecutivo y 46 años de carrera dedicada al acero inoxidable. En ese momento fui nombrado presidente de honor.

En mi última Junta General de Accionistas como presidente de Acerinox presentaba un ejercicio 2006 con una facturación de 5.637 millones de euros, con beneficios después de impuestos récord de 503 millones de euros. Unos fondos propios de 2.174 millones de euros, de los cuales sólo 65 millones de euros correspondían a capital y 232 millones de euros a reservas por prima de emisión. Un primer semestre de 2007 con unos beneficios asimismo récord de 411 millones de euros y una provisión de existencias de empresas filiales de 115 millones de euros, que ya fue utilizada en el segundo semestre. Sin embargo, una de las cosas de las que me siento más orgulloso es de que la plantilla del grupo alcanzó ya los 7.204 empleados, además de otros indirectos.

Dejaba Acerinox con nostalgia, pero a la vez con la satisfacción del deber cumplido. Una empresa española que había ido escalando posiciones hasta convertirse en la segunda productora mundial de acero inoxidable y con un programa de inversiones en Estados Unidos, España, Suráfrica y en sociedades comerciales por un importe de 437 millones de euros, financiadas oportunamente con un crédito de 400 millones de euros a 10 años, que firmé el 29 de mayo, en uno de mis últimos días en activo, con el presidente del Instituto de Crédito Oficial. Inversiones en marcha que a partir de 2009 deberían situar al Grupo Acerinox en el primer lugar del mundo de los fabricantes de acero inoxidable, con una capacidad anual de 3,5 millones de toneladas. Consideré que era el momento de retirarme totalmente, a pesar de la petición unánime del Consejo de Administración y de los accionistas principales, de que me quedara como presidente no ejecutivo. Opinaba que era necesaria una renovación externa que aportara savia nueva e ilusión para hacer frente a los nuevos tiempos.

Pasado más de un año, mis cinco hijos me piden que escriba mis experiencias, ahora que recuerdo con precisión los hechos y las fechas, para conocimiento de mis catorce nietos y recuerdo de mis amigos. Y también



he contado con el estímulo de Juan Iranzo, Director del Instituto de Estudios Económicos, de Manuel Acero, Presidente del Instituto de Ingeniería de España, Javier Cobo Valeri, Presidente del Consejo General de Colegios de Ingenieros Industriales y de Jesús Rodríguez Cortezo, Decano del Colegio de Ingenieros Industriales de Madrid.

Mi vida ha sido apasionante, tanto por los tiempos históricos que me ha tocado vivir desde mi nacimiento el 22 de julio de 1936, a los cuatro días de estallar la Guerra Civil, la transición a la democracia y la incorporación de nuestro país a las instituciones europeas, como también en el campo profesional: hijo de un gran ingeniero, con vocación de ingeniero desde la infancia, adquirí la experiencia necesaria en la empresa Roldán desde 1962 y tuve el privilegio de asistir y participar en el despegue tecnológico y explosión del consumo de los aceros inoxidable. He realizado el mayor sueño para un profesional: formar un equipo, la mayor parte con técnicos sin experiencia, y dirigir el ambicioso proyecto de Acerinox en una zona en aquella época sin tradición industrial, como era el Campo de Gibraltar, ampliamente superado con la creación de una red con sociedades y con más de setenta centros y oficinas comerciales propias, extendida por los cinco continentes. Culminado con la constitución de North American Stainless (NAS), una fábrica de proceso integral para productos planos y largos de acero inoxidable construida de la nada en Kentucky, considerada la más completa y mejor del mundo, así como la inversión industrial española más importante en Estados Unidos.

Por mi trabajo he tenido el honor de conocer a SM el Rey, a SAR el Príncipe de Asturias, a tres presidentes del Gobierno de España, once ministros de Industria y a uno de Comercio, a ocho presidentes de los bancos que eran los primeros accionistas de Acerinox, a nueve presidentes de Nisshin Steel, a numerosos presidentes de las principales empresas siderúrgicas mundiales...

Fui consejero de Aceralia desde su privatización en 1997 hasta su integración en Arcelor en 2002. De la Corporación Industrial y Financiera de Banesto desde su constitución en 1990 hasta 1993. He participado en Unesid (Asociación de fabricantes siderúrgicos españoles); en el Consejo de Eurofer (la asociación de los europeos); en las patronales españolas CEOE y Confemetal; en el Club Europeo de Aceros Finos; en la fundación y más tarde presidencia del International Stainless Steel Forum (ISSF); en el Consejo del International Iron and Steel Institute (IISI); en el Consejo Asesor de la Ciencia y la Tecnología; en el del Alto Consejo Consultivo de la Ingeniería de España; en el Patronato de la Fundación Consejo España-Estados Unidos y en múltiples foros relacionados con la industria española o con la internacional de los aceros inoxidables.

Espero que mis experiencias puedan ser de utilidad.

# 1

## ANTECEDENTES

### 1.1. Familia

Los orígenes de la familia Muñoz se remontan a Lepe (Huelva), donde nació mi tatarabuelo José Muñoz, que luchó como soldado en la guerra de la Independencia con Daoiz y Velarde en 1808 y participó en la heroica defensa del parque de Monteleón. Ascendido a sargento, fue destinado a Jaca (Huesca), donde se casó, y más tarde a Lérida, donde nació mi bisabuelo, el primer Victoriano Muñoz de la familia. Mi bisabuelo aprendió el oficio de relojero con un maestro francés en Barcelona y, a fuerza de trabajar, consiguió una buena situación económica en Lérida. Tuvo dos hijos. Uno de ellos mi abuelo, que tenía una inteligencia natural mal aprovechada. Autor de varios inventos, consiguió además una exclusiva fotográfica de la Exposición Universal de Barcelona de 1888. Se trajo de París por ferrocarril el primer coche de Lérida, un Berliet, que se averió en la entrada de la ciudad y tuvo que ser arrastrado por una pareja de bueyes.

El «pal de paller» (eje) de la familia Muñoz fue mi bisabuelo, de carácter bastante autoritario. A mi padre, huérfano de madre desde los siete años y tercer Victoriano Muñoz de la familia, le costó convencerle para que le dejara estudiar la carrera de ingeniero de Caminos, vocación surgida al ver a los ingenieros canadienses que estaban construyendo las centrales eléctricas de Serós y Capdella, en la provincia de Lérida. Como mi padre era inteligente y a la vez bastante terco, se salió con la suya y él mismo le acompañó a Madrid. Al terminar la carrera en 1924 se casó con nuestra madre, Carmen Cava, huérfana de padre farmacéutico desde muy pequeña, a la que educó mi abuela Catalina, toda una institución para la familia. Mi madre, que era recordada como la chica más guapa de Lérida, aportó a la familia la serenidad que un carácter inquieto como el que mi padre necesitaba. Tuvieron cinco hijas y un hijo, el cuarto Victoriano Muñoz y autor de este libro. Vivimos todos muy unidos, consecuencia del hogar feliz y del ambiente de trabajo y austeridad en el que nos educaron.

Si tuviera que definir a mi padre en cuatro palabras diría: honrado, creativo, humano y tenaz. Proyectó muchas obras, con las que se antici-

pó a su época. Empezó como contratista y al año de acabar la carrera ya fue nombrado ingeniero jefe de Vías y Obras de la Diputación de Lérida. En 1935, a la edad de 35 años, fue elegido por la Generalitat para realizar un ambicioso Plan de Obras Públicas de Cataluña, que incluía carreteras, obras hidráulicas, abastecimientos de aguas, aeropuertos, electrificaciones rurales, saneamientos y una amplia red telefónica. Para su desesperación, la Guerra Civil lo paralizó, pero todavía hoy es reconocido como modélico y muchos de los proyectos se han realizado años más tarde, como el aprovechamiento integral hidroeléctrico de río Noguera Ribagorzana, que él mismo dirigió al crear Enher, la autovía de Castelldefels, la autopista de Garraf o el trasvase del río Ter al Llobregat, que resolvió el grave problema de restricciones de agua de Barcelona de 1957. Mi padre fue uno de los pioneros en España de la energía nuclear, que consideraba imprescindible para un país con pocos recursos energéticos como España. Su espíritu inquieto le llevó a crear en 1957 la empresa siderúrgica Roldán, a la que me referiré más adelante. En su última etapa profesional fue jefe de Obras Públicas de Cataluña y Baleares. En 1998, el presidente de la Generalitat, Jordi Pujol, le invitó a la inauguración del eje transversal Lérida-Tarragona que él había diseñado en 1935. A sus 98 años, mi padre pronunció un vibrante discurso de media hora. En los últimos meses antes de morir, a los cien años, me insistía en que sólo sentía no haber podido ver completado su Plan de Aguas de Cataluña de 1935, actualizado en 1957, que incluía el trasvase del río Segre, con el que hubiera resuelto definitivamente el abastecimiento de Barcelona, además de regar la Segarra, las Garrigues y el fértil Campo de Tarragona. Así era nuestro padre, por lo que no es de extrañar que haya dado origen a una familia de doce ingenieros superiores por ahora.

## **1.2. Formación**

Aunque mi familia vivía en Barcelona, mis padres se empeñaron en que todos sus hijos debían nacer en Lérida, donde mi tío materno era un conocido ginecólogo. Así que allí nací el 22 de julio de 1936, a los cuatro días de estallar la Guerra Civil y mientras se estaba quemando la Iglesia del Carmen, que flanqueaba nuestra casa de la Rambla de Ferrán. De Lérida nos trasladamos a Barcelona y luego a San Sebastián, donde durante toda la Guerra Civil mi padre trabajó como ingeniero y realizó la clasificación y nomenclatura de las carreteras españolas, aún hoy vigente. En 1939 regresamos a Barcelona. Cuando tenía cuatro años, por bañarme en el río Noguera Ribagorzana contraí una pulmonía, seguida de una pleuresía, enfermedades graves en aquella época al no existir

antibióticos. Pero pude superarla sin secuelas gracias a una convalecencia de más de tres años en Puigcerdá, en el Pirineo gerundense, acompañado por un «núcleo duro» que formaban mi abuela materna Catalina, ya mencionada; mi tía paterna; su asistente y Dic, un pastor alemán, al que se sumaban mis padres y hermanas durante las vacaciones. Recuerdo a los soldados alemanes que patrullaban los puestos fronterizos y la voladura de los puentes e instalaciones militares al finalizar la Segunda Guerra Mundial, que pudimos ver desde nuestras ventanas. En Puigcerdá aprendí a leer y a escribir con una profesora y a los nueve años me matricularon en Barcelona en mi primer colegio, el de San Ignacio de Sarriá. Con la perspectiva del tiempo, guardo un buen recuerdo de la estricta y excelente educación de los Jesuitas, que como ellos decían «imprime carácter». En especial recuerdo al señor Fernández, el profesor que me inculcó una verdadera afición por las matemáticas. Durante las vacaciones solía acompañar a mi padre a las minas y a los saltos de agua en construcción de Enher.

En 1952, cuando no había cumplido los dieciséis años, acabé el bachillerato y empecé a prepararme en Madrid para el ingreso en la Escuela de Ingenieros de Caminos. Desgraciada o afortunadamente (siempre he creído que Dios nos traza el destino), como era y sigo siendo un «manazas», se me daba mal el dibujo a mano alzada, que era eliminatorio, por lo que decidí cambiar a la carrera de ingeniero industrial. La ventaja era que podía estudiar en Barcelona y también que es una carrera generalista, lo que me vino muy bien para la trayectoria profesional que luego iba a seguir. Como estaba bien preparado en matemáticas, dibujo e idiomas, aprobé los dos exámenes de ingreso y las asignaturas complementarias en un solo año. Una vez encauzada la carrera, con el primer curso superado, hice el servicio militar como voluntario en los cuarteles del aeropuerto del Prat. Quince largos meses en los que realicé cerca de cuarenta guardias. Traté de perder el mínimo tiempo posible y dedicaba muchas horas libres a estudiar entre los pinos del Prat los apuntes que me pasaban mis amigos José Luis Perona, Francisco Sagrera, Jorge Cavallé y José María Castañé, sentado en un «Biscuter». Este pequeño coche con motor de dos tiempos y sin marcha atrás me permitió escaparme a la Escuela y asistir a algunas clases, con tal éxito que aprobé en junio todo el segundo curso. Una vez licenciado, como mi padre había fundado Roldán en 1957, tuve el privilegio –que muy pocos españoles lograron en aquellos años– de realizar prácticas en Alemania durante los siguientes veranos: en la Sección de Proyectos de Demag Metallurgie de Duisburg; en las instalaciones de laminación en caliente de acero común y en el Centro de Investigación de Hoesch, en Hohenlimburg (Westfalia) –donde volví años más tarde para completar mi trabajo sobre una aleación de

aluminio-silicio-hierro que presenté como tesis doctoral-, y en los altos hornos y acería de Hoesch, en Dortmund. En España ayudé en la construcción de la presa de Cavallers, en el Alto Ribagorzana. En un solo año conseguí aprobar el quinto y sexto curso de la carrera con los cuatro amigos indicados y, en junio de 1961, alcancé el sueño alimentado desde la infancia de ser ingeniero. En julio de ese año comenzamos un inolvidable viaje de prácticas de fin de carrera en Roma, donde coincidimos con la primera visita oficial a Europa del presidente John F. Kennedy. A continuación viajamos a Egipto, país en el que visitamos la presa de Assuan y al presidente Nasser; en Jordania nos recibió el Rey Hussein; en el Líbano el presidente Camil Chamun y, por último, nos trasladamos a Turquía y Grecia.

En septiembre de 1961, la amistad de mi padre con el profesor Vittorio Valetta, consejero delegado y verdadero artífice de la Fiat, me proporcionó la oportunidad única de efectuar prácticas en la Fiat Ferriere de Turín, fábrica que producía las chapas de embutición para sus automóviles y también chapas de acero inoxidable con licencia de Republic Steel de Estados Unidos, en instalaciones chapa a chapa que hoy estarían obsoletas pero que entonces me parecieron magníficas. En fase de montaje tenían entonces un «revolucionario» laminador en frío Sendzimir para bobinas de tres toneladas, uno de los primeros del mundo. A pesar de los acuerdos de confidencialidad suscritos con los norteamericanos, el carácter abierto de los italianos me permitió granjearme pronto su amistad y aprender los conocimientos básicos de metalurgia y procesos de elaboración de los aceros inoxidables, en aquellos años restringidos a muy pocos fabricantes. En especial recuerdo a mi maestro de metalurgia, el doctor Lovera, y al ingeniero de laminación Robert. Cuando ya estaban jubilados, en 1985, los contraté como asesores para la puesta en marcha de la sección de chapa gruesa de la fábrica de Acerinox del Campo de Gibraltar, producto del que no tenían experiencia nuestros socios japoneses y con el que ampliamos nuestra gama de fabricación.

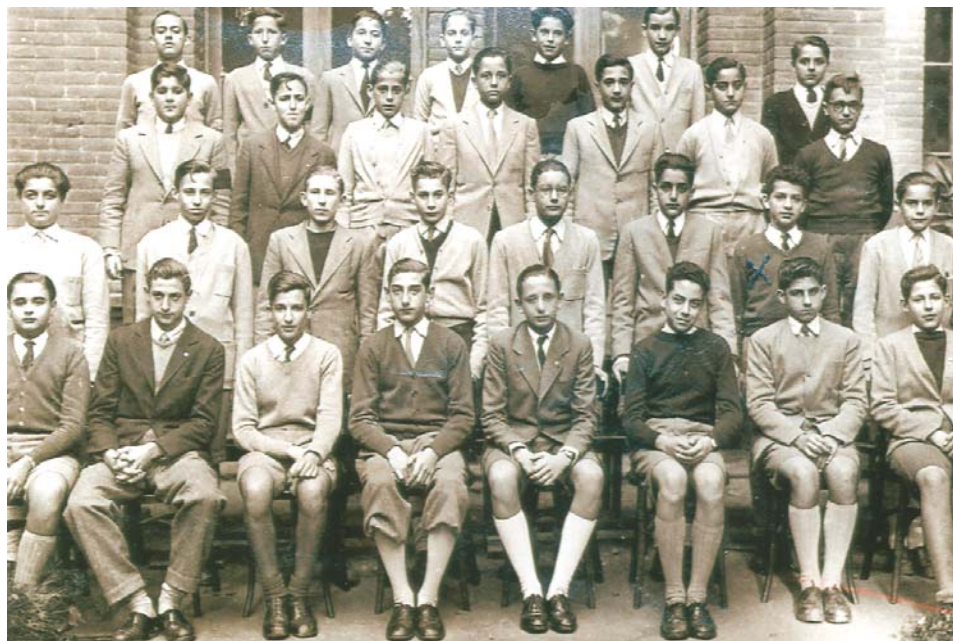
El 20 de diciembre de 1961 me casé en Barcelona con Carmen Camós, hija de un médico y la mayor de nueve hermanos, que conocí en nuestros veranos en Premià de Mar, a una veintena de kilómetros de Barcelona. Éramos novios desde 1956, cuando ya había aprobado el ingreso en la Escuela Superior de Ingenieros Industriales. Yo tenía veinte años y Carmen diecisiete. Durante la carrera me ayudó mucho a pasar a máquina los apuntes y proyectos. Su apoyo fue siempre determinante para desarrollar mi trabajo con la intensidad con que lo hice.

A los doce días de nuestra boda regresé a Turín con Carmen para asistir a la laminación de unos lingotes de acero inoxidable producidos por Roldán en Ponferrada. Fueron los tiempos más felices de mi vida: recién casado

y sin responsabilidades, sólo tenía que aprender. Aprovechamos los fines de semana para conocer Italia, nuestro país favorito, al que Carmen y yo volvemos todos los años con algunos de nuestros hijos y nietos.

En abril de 1962 regresamos a España, en concreto a Ponferrada, donde a mis veinticinco años empezó la etapa más dura y a la vez aleccionadora de mi vida, que explicaré en el próximo capítulo. Para finalizar este capítulo familiar diré que tenemos cinco hijos, todos casados, y catorce nietos, que hay una gran unión en la familia y que el mérito principal ha sido de Carmen. Cuando en 1970 nos desplazamos a Madrid, con cinco hijos entre los siete y el año de edad, para ponerme al frente del proyecto Acerinox –sin saber siquiera lo que iba a cobrar– tuvimos que renunciar a muchas cosas: a los fines de semana en Premiá de Mar, donde teníamos una pequeña casa junto a la de mis padres y las de mis hermanas, y al gran apoyo de mi suegra, mi cuñada Concha, muy querida por todos mis hijos, y mis jóvenes cuñados. Todo lo superamos con gran ilusión y no tuvimos ningún problema de aclimatación en Madrid, sino que por el contrario hicimos pronto nuevos amigos. José María Aguirre Gonzalo quiso conocer a Carmen y nos invitó a almorzar al Hotel Palace. En esa comida le dijo que «Acerinox me iba a absorber por completo, por lo que tendría que hacerse cargo de la educación de nuestros hijos». Aunque suene hoy machista, así ha sido, pero yo en algo habré contribuido con mi presencia en casa casi todos los fines de semana, las vacaciones en la Costa Brava, Tahull o en algunos viajes por el extranjero, practicando con ellos el esquí, tenis, bicicleta, montañismo y náutica, deportes que ahora también realizo con mis nietos. En los años ochenta dejamos de salir los sábados con los amigos, conscientes de la importancia que tenía que nuestros hijos nos encontraran en casa.





*Colegio San Ignacio.  
Barcelona, 1949.*



*Con Carmen  
en Biscuter. Premiá.  
Julio, 1956.*



*Familia Muñoz Cava. 1953.*



*Servicio Militar. El Prat. Octubre, 1957.*

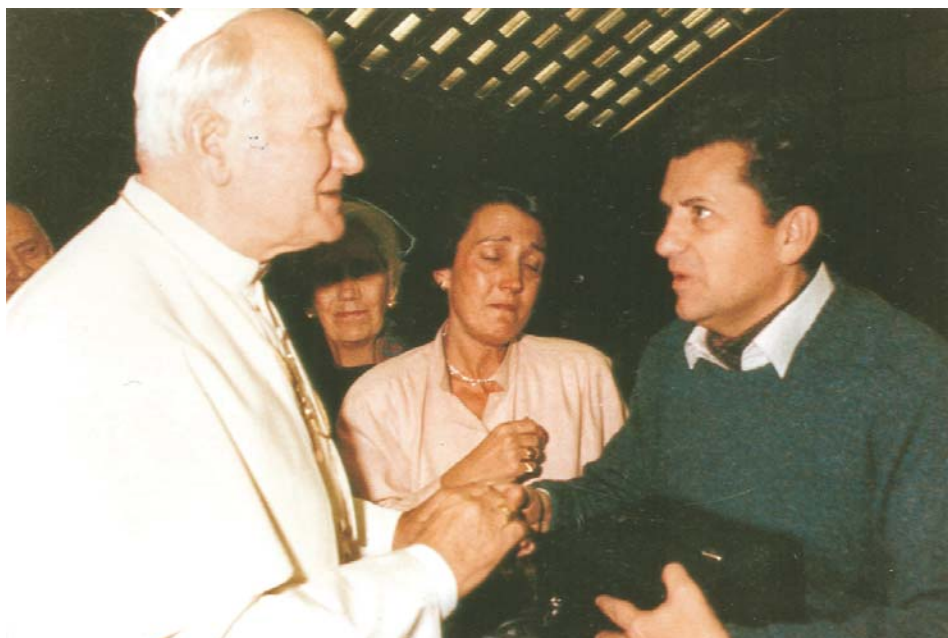


*Boda en la Iglesia  
de la Concepción.  
Barcelona.  
20 de diciembre de 1961.*



*Casa de Madrid.  
Octubre, 1973.*





*Bodas de Plata. Roma. 20 de diciembre de 1986.*



*Derby Kentucky. 1 de mayo de 1998.*





*45 aniversario. África del Sur. 9 de octubre de 2006.*



*Esquí en Austria con cuatro nietos mayores. Diciembre de 2008.*

## 2

### **ROLDÁN, S. A.**

Transcurrida nuestra etapa italiana, en abril de 1962 nos trasladamos a Ponferrada (León), donde trabajé como ingeniero en Roldán.

El nombre de Roldán viene del acero de gran calidad con que se fabricó la espada del héroe de la «Chançon de Roland». La empresa la fundó mi padre en 1957 con José María Aguirre Gonzalo, Juan Vallés y Pujals, los hermanos Riera Sala y José Porta Peralta, con mi cuñado Luis Rodríguez Castellá como primer director gerente, a la que se incorporaron poco después Banesto y el Banco Guipuzcoano como accionistas. El objeto social de la sociedad era desarrollar un proceso metalotérmico Metall Brenn Stoff (MTS) de la importante empresa siderúrgica alemana Hoesch, que consistía en reducir en un horno eléctrico los residuos de lavaderos de las minas de carbón para obtener una aleación de aluminio-silicio-hierro (Al-Si-Fe) que se mezclaba en un convertidor con mineral de hierro, con el que se lograrían aceros de gran pureza. Se eligió Ponferrada por las materias primas, pero sobre todo porque era la zona que tenía el precio del kilowatio más barato de España, al disponer de importantes recursos hidráulicos y de térmicas de carbón, así como por existir varias empresas eléctricas en competencia.

El procedimiento alemán resultó inviable desde el punto de vista económico para la fabricación de acero común y no pudo competir con el proceso LD (convertidor con oxígeno) que entonces se estaba desarrollando. Los españoles, con Luis Rodríguez a la cabeza, creyeron que la sociedad debía enfocarse a la fabricación de productos de mayor valor y tuvieron el acierto de elegir los aceros inoxidables. Inventados en 1913-1914, éstos no alcanzaron un verdadero éxito industrial hasta la década de los sesenta, durante la cual el desarrollo de los procesos con soplado de oxígeno, de la colada continua y del laminador en frío Sendzimer permitió la utilización de materias primas más baratas y una reducción considerable del costo de fabricación.

En un horno de inducción de tres toneladas Roldán fundió los primeros lingotes de acero inoxidable de España, que forjó a llantones en Ace-



ros de Llodio o en Forjas Alavesas (Vitoria) y que finalmente laminó a chapas en la Fábrica Nacional de Trubia (Asturias). Estas chapas, las primeras producidas con gran mérito en España sin ninguna asistencia técnica, no tenían la calidad que el incipiente mercado español de los aceros inoxidable (apenas superaba las mil toneladas anuales) ya requería. Decidimos entonces enviar los lingotes a Italia, a la Fiat de Turín, en régimen de transformación temporal. Poco tiempo después, a los veintiséis años, fui nombrado gerente de la sociedad. Tuvimos que afrontar una situación económica más que precaria, que pudimos superar con la excepcional ayuda moral y financiera de José María Aguirre Gonzalo; el tesón y experiencia empresarial de mi padre y la colaboración incondicional del director de la fábrica, Eusebio Pérez; del jefe de administración, José Álvarez; Ramón Figuerola; Vicente Tahoces; Manuel Ángel Fernández Arias, todavía hoy destacado directivo que ha prestado grandes servicios a la empresa; y el resto de los trabajadores de Ponferrada de aquella época, a los que siempre recordaré.

Con el horno eléctrico de reducción que se había instalado para producir el Al-Si-Fe empezamos a fabricar ferro-silicio con gran éxito económico. Creamos una modesta red comercial con centro en Barcelona, que era la zona de mayor consumo de acero inoxidable. Se incorporó como adjunto Esteban Cruaños y luego Tomás Serra, Luis Serrat, Jorge Guarner, Enrique Playán, María Claus Aumedes...

Además de vender la pequeña producción de acero 18/8, obtenida con la colaboración italiana, empezamos a importar chapas de acero inoxidable al cromo, producidas en Isbergues (Francia) por Chatillon Commentry, a ampliar la red comercial y a profundizar en el conocimiento del mercado de los aceros inoxidable, que ya veíamos con enormes posibilidades. De esta última colaboración aprendí mucho de su director comercial, Henry Danlós, un ingeniero que tenía un buen conocimiento de la fabricación de acero inoxidable.

En agosto de 1964 acompañé a mi padre en un viaje a Japón que fue muy importante en mi vida. Visitamos varias fábricas de acero inoxidable, pudimos evaluar sobre el terreno la realidad e importancia de la tecnología japonesa, que ya entonces producía aceros inoxidables de gran calidad, al contrario de lo que se empeñaban en minusvalorar los fabricantes europeos y norteamericanos, como luego ocurriría con los automóviles, maquinaria, electrónica, etcétera. Empecé a conocer y a tratar a los japoneses. Firmamos un contrato para la importación de chapas de acero inoxidable, en exclusiva para España, con la gigante «trader» japonesa Mitsui y con el segundo fabricante japonés de acero inoxidable Nippon Metal Industry (NTK), muy importante para el desarrollo tecnológico y comercial de Roldán. La ejecución del contrato tampoco fue fácil:

el comercio hispano-japonés era bilateral, hasta entonces monopolizado por la «trader» española Tabacos de Filipinas, participada por el propio Ministerio de Comercio. Además, la representación española del fabricante francés Ugine tenía una gran influencia en dicho ministerio y se oponía a todas las importaciones de Japón. Por fortuna empezaban a correr aires liberalizadores en nuestro país (encabezados por el propio ministro Alberto Ullastres, que pasará a la historia española como uno de los mejores, autor del Plan de Estabilización de 1959 y luego como primer embajador en la CEE, al negociar el Tratado Preferencial de 1970 que tanto benefició a la industria y a la economía española), y obtuvimos las preceptivas licencias de importación.

La estrecha colaboración con Japón nos permitió alcanzar una posición de primera línea en el mercado español de chapa de acero inoxidable. De forma paralela, en 1967 adquirí en Barcelona unos trenes de laminación de segunda mano para barras –al precio de tres millones de pesetas– que mejoramos, montamos en Ponferrada y completamos con instalaciones de recocido, decapado y calibrado. Para ello recibí la desinteresada asistencia técnica de un excelente ingeniero, entonces director de la fábrica de Sagamihara de NTK, el doctor Tsukamoto. También me ayudó en 1968 en el diseño del Centro de Servicios de la Zona Franca de Barcelona, el primero de Europa especializado en productos planos, que tuvo un gran éxito y se convirtió en un modelo para otros centros de Acerinox en Europa y Asia, así como para North American Stainless en Estados Unidos. En 1985, quince años después de la constitución de Acerinox –en la que NTK no pudo participar por una decisión del Gobierno español que comentaré en el próximo capítulo–, ya con el doctor Tsukamoto de presidente nos prestaron asistencia técnica en el proyecto del tren Steckel de la fábrica del Campo de Gibraltar y entrenaron al personal de Acerinox en Sagamihara.

Roldán, pionera en España en la fabricación de acero inoxidable, fue también la precursora de Acerinox, que nunca se habría creado sin la decisiva intervención de José María Aguirre Gonzalo como líder del proyecto. Sólo su gran visión y fe en los aceros inoxidables y confianza en mi gestión, adquirida con la experiencia de Roldán, hizo posible que Banesto y el Banco Guipuzcoano encabezaran el proyecto Acerinox en 1970, al que el resto del sector financiero español miraba con gran desconfianza.

En paralelo al espectacular desarrollo de la factoría del Campo de Gibraltar de productos planos, potenciamos la de Roldán de Ponferrada en productos largos y completamos de esta manera la gama de acero inoxidable; compartiendo los gastos de la red comercial y más adelante los de la acería del Campo de Gibraltar.

Al haber accionistas comunes de ambas sociedades, entre los que se hallaban la familia Aguirre y la mía con pequeñas participaciones, para que no existiera conflicto de intereses en marzo de 1982 Acerinox suscribió el 50% del capital de Roldán mediante una ampliación al 60%. En abril de 1996 realizó una OPA al valor contable de 0,96 euros/acción, con un desembolso de 11,9 millones de euros, lo que le permitió alcanzar el 99,2% de la compañía.

Al mismo tiempo Roldán cerró su pequeña acería de Ponferrada de horno de inducción y se instaló en la acería del Campo de Gibraltar una colada continua de palanquillas, que opera cuando no lo hace la de desbastes, saturando de esta manera la capacidad de producción de sus hornos eléctricos, convertidor AOD y demás instalaciones. En una palabra, reduciendo costos, tanto fijos como generales, de su factoría de Palmones.

En 1981 se incorporó como director de la fábrica de Ponferrada el ingeniero industrial Jorge Rodríguez, que sustituyó a Eusebio Pérez, al frente de la misma desde el principio. Su labor fue excelente. Entre 1982 y 1992 dirigió la empresa el también ingeniero industrial Jorge Guarner Muñoz, que en tiempos difíciles para la siderurgia efectuó un gran trabajo de apertura de los mercados exteriores, en especial en Estados Unidos. En 1989 constituimos Inoxfil para construir una fábrica de alambre de acero inoxidable en Igualada (Barcelona), hoy dirigida por Angel Bruñén y que es la mayor individual de Europa. De 1992 a 1996 dirigió Roldán Alberto López-Chico, ingeniero industrial procedente del Departamento Comercial de Acerinox.

En 1994 sustituí a mi padre como presidente de Roldán.

Entre noviembre de 1996 y septiembre de 2008 estuvo al frente de la sociedad mi hijo Victoriano Muñoz Camós, también ingeniero industrial, que había trabajado en la construcción y puesta en marcha de la factoría de Kentucky. Durante estos años se realizó un ambicioso plan de inversiones por importe de 130 millones de euros, también financiados sin ninguna ampliación de capital, sólo con los fondos propios generados por la propia sociedad, con el objetivo de convertir la fábrica de Ponferrada en una de las más competitivas del mundo occidental. En ese periodo se cuadruplicaron la producción y las ventas, y se triplicaron los fondos propios de la sociedad. El beneficio neto del ejercicio 2007 fue de 12 millones de euros (récord de 16,5 millones de euros en 2006), con una inversión total de Acerinox en el capital de Roldán de sólo 17 millones de euros. Además contribuyó a la absorción de los gastos fijos de la factoría del Campo de Gibraltar y de la red comercial del Grupo Acerinox. Roldán se convirtió en el segundo fabricante europeo de productos largos de acero inoxidable.

Siempre ha sido una empresa muy abierta a la innovación y produce, al igual que NAS, los rollos de alambón de acero inoxidable de mayor peso del mundo (2.200 kilos). Es empresa líder mundial en la fabricación de acero corrugado. En la búsqueda de alternativas a los altos precios del níquel y molibdeno produce tipos duplex desde 1996, con los que se han construido obras civiles en España, y mucho más importantes en Estados Unidos, Oriente Próximo, Hong Kong y Europa.

El conocimiento de Roldán del mercado de EE.UU. desde 1975 (en 1993 llegó a vender el 38% de su producción y defendió con éxito diversos expedientes «antidumping»), nos hizo pensar que una fábrica de productos largos bien equipada debería ser muy rentable en Estados Unidos. Con esta idea, Roldán renunció en 2001 a sus exportaciones a EE.UU., diseñó y prestó asistencia técnica a North American Stainless para la construcción y puesta en marcha de una sección de productos largos en Kentucky. Con estas instalaciones, la división de productos largos del Grupo Acerinox (Roldán+NAS+Inoxfil), dirigida por Victoriano Muñoz Camós, se convirtió en el tercer productor mundial y aportó más del 10% de los beneficios del Grupo en los últimos años (12% en 2007).

En 2007 celebramos el 50 aniversario de la fundación de Roldán, que coincidió con el mejor momento de su historia y con la ampliación de sus instalaciones por un importe de 18,5 millones de euros. La factoría de Ponferrada quedó de este modo situada a la vanguardia en su sector. Para mí constituyó uno de los acontecimientos de mayor satisfacción personal de mi vida por haber estado al frente de Roldán durante 46 años, por mi vinculación familiar y por haberme formado en esta empresa, una de las pocas que ha sobrevivido a las diferentes crisis de la siderurgia mundial sin ayuda pública alguna, sólo gracias al esfuerzo de sus trabajadores y dirigentes, así como al apoyo de Acerinox en los últimos veinticinco años.

En la Junta General Extraordinaria del 12 de diciembre de 2008 se suprimió el Consejo de Administración, con lo que terminaron mis funciones de presidente, junto con los consejeros Alfredo Robledano, José Luis Lejeune, Manuel López de la Parte y David Herrero, a los que agradezco su valiosa y generosa labor durante muchos años. Dos directivos actuales de Acerinox nos sustituyeron como administradores únicos. Han sido 46 años al frente de Roldán, de los que me siento orgulloso por haber podido preservar y aumentar el número de puestos de trabajo y por haber creado el tercer grupo mundial de productos largos. Son logros en los que mi familia y yo hemos estado fuertemente involucrados.

Me despedí de todos los trabajadores con la carta que transcribo a continuación:

*Madrid, 11 de diciembre 2008*

*Querido trabajador:*

*Acerinox, S.A., como socio mayoritario de Roldán S.A., ha decidido suprimir el Consejo de Administración, sustituyéndolo por dos administradores únicos, con el fin de proceder a una mayor integración en el Grupo Acerinox. Esta decisión supone mi cese como presidente de Roldán S.A. en la Junta General Extraordinaria de mañana, antes del mes de junio de 2009 como estaba previsto.*

*Siento de verdad tener que dejar esta querida empresa, después de 46 años, y en la que toda mi familia, desde mi padre como fundador hasta mi hijo como último director gerente, hemos luchado con todos vosotros para sacarla adelante, aun en los momentos más difíciles para la siderurgia mundial, sin recibir ayudas de ningún tipo de los gobiernos.*

*Me siento muy orgulloso de todo lo que hemos conseguido y estoy convencido de que cuando estén a pleno rendimiento las últimas ampliaciones, para lo que falta muy poco como pude apreciar en mi última visita de septiembre, esta fábrica de Ponferrada será, si no lo es ya, una de las más competitivas a nivel mundial de productos largos de acero inoxidable, aunque claro está, dependiendo de un precio razonable de palanquilla, de Acerinox y del esfuerzo y dedicación de todos vosotros, que Roldán S.A. continúa necesitando.*

*Os doy las gracias de todo corazón por la colaboración que me habéis prestado desde el año 1962, y os deseo lo mejor a todos y a vuestras familias para estas fiestas de Navidad y para el futuro.*

*¡Adelante! Y un fuerte abrazo*

*Victoriano Muñoz Cava*





*Contrato con Mitsui-NTK. Tokio. Julio, 1964.*



*Fábrica Ponferrada. Febrero, 1986. Con Jorge Rodríguez, mi padre, Manuel Ángel Fernández Arias y Jorge Bosch.*





*40 Aniversario Roldán. Santo Tomás de las Ollas. 11 de abril de 1997.*



*Tres Victorianos Muñoz. 11 de abril de 1997.*

*Con Carlos López  
Riesco, alcalde de  
Ponferrada y mi hijo  
Victoriano.  
Junio de 2004.*



*Factoría Roldán. 2005.*





## 3

### ACERINOX, S. A.

#### 3.1. Gestación

A finales de la década de los sesenta, Fernando Maria Castiella, el ministro de Asuntos Exteriores con mayor prestigio de los gobiernos de Franco, apoyándose en los aires de apertura del régimen, lanzó una ofensiva diplomática en las Naciones Unidas para recuperar Gibraltar. Pero fracasó y las autoridades españolas decidieron cerrar la verja.

El 25 de junio de 1969, a los diecinueve días de este hecho, el Gobierno español, con Gregorio López Bravo como ministro de Industria, convocó un concurso para el establecimiento de industrias en el Campo de Gibraltar, entre las que figuraba una fábrica de productos planos de acero inoxidable. Sin esperar al mes de noviembre, como estaba previsto en la convocatoria, pensaban adjudicarlo al proyecto presentado por los importadores españoles Efrén Beltrán y Manuel Umbert, que representaban al fabricante japonés Nisshin Steel, a la «trader» Nissho Iwai y que contaban con el apoyo del Banco Popular, muy bien relacionado con aquel gobierno. Básicamente consistía en dos grupos de laminación en frío Sendzimir, con una capacidad de producción anual de 60.000 toneladas (el consumo español era de 20.000 toneladas), con una inversión de 19 millones de euros, que aseguraban al grupo japonés una exportación de 70.000 toneladas anuales de bobinas en caliente. Preveía construir «sine die» una acería VOD con hornos de 40 o 50 toneladas, como los de la fábrica de Shunan de Nisshin Steel.

Con el fin de que se esperara a tomar la decisión al mes de noviembre, como figuraba en el Boletín Oficial del Estado para todas las industrias, visité al delegado especial del Gobierno para el Campo de Gibraltar, Rodolfo Martín Villa, de modo que cualquier empresa española como Roldán pudiera presentar su proyecto. El ministro Gregorio López Bravo así lo aprobó y en el verano de 1969, con sólo la ayuda de Esteban Cruaños y el valioso soporte técnico de Nippon Metal Industry (NTK) realicé el proyecto de una fábrica integral (acería AOD + laminación en caliente Steckel + laminación en frío) a desarrollar en fases sucesivas, por orden inverso al del proceso

de fabricación, con una capacidad de producción anual de 150.000 toneladas de acería y 120.000 toneladas de laminación en frío. La inversión se elevaba a 52 millones de euros, en la que participarían como socios Roldán, Banesto, Banco Guipuzcoano, Mitsui y NTK.

Después del verano hubo cambio de Gobierno y fue nombrado ministro de Industria José María López de Letona y director general de Industrias Siderometalúrgicas Carlos Pérez de Bricio, que venían muy bien impresionados de visitar la fábrica de Shunan de Nisshin Steel, con motivo de un congreso en Japón del «International Iron and Steel Institute» (IISI). A la vista de la competencia existente, para asegurarse de que íbamos a realizar el proyecto tal como lo habíamos presentado, Carlos Pérez de Bricio nos pidió a mi padre y a mí una garantía de Banesto, nuestra renuncia a la subvención y al crédito oficial previstos en el concurso, y un compromiso firme de realizar la segunda fase (acería). José María Aguirre Gonzalo, entonces vicepresidente de Banesto, reunió a su Comisión Ejecutiva, que aceptó todas las condiciones y emitió la carta de intención. A pesar de ello, la Comisión Delegada del Gobierno español, presidida por Laureano López Rodó, adjudicó el 20 de diciembre de 1969 el concurso a Nisshin Steel, representada por los dos citados promotores españoles, eso sí, con las condiciones impuestas al proyecto de Roldán.

En una de las muchas situaciones de crisis de la siderurgia, los promotores españoles no consiguieron encontrar ningún grupo financiero como socio y finalmente acudieron a José María Aguirre, que les impuso dos condiciones: la mayoría de Banesto en el capital social de la nueva Sociedad y que yo fuera el director gerente, condiciones que fueron inmediatamente aceptadas por ellos y respaldadas por el grupo japonés.

### **3.2. Negociación con los japoneses**

En enero de 1970, el presidente de Banesto, marqués de Deleitosa, me recibió en su despacho de la planta once con la numerosa delegación japonesa que venía a firmar los contratos de «joint venture» preparados meticulosamente. Aunque hablaba un excelente inglés, al minuto de empezar la reunión el marqués de Deleitosa me pidió que actuara de traductor «porque sordito que estoy yo y mal inglés que hablan estos señores japoneses, no les entiendo nada». Al acabar la conversación me preguntó mi opinión, a lo que le respondí que «ninguno de los siete contratos que han propuesto se puede firmar porque intentan garantizarse todos los derechos, no se comprometen a nada y se aseguran el mando de la Sociedad estando en minoría en el capital». A continuación me dijo: «Ahora



entiendo por qué José María Aguirre confía tanto en usted siendo tan joven, yo también empiezo a hacerlo ahora, así es que le voy a poner a su lado a otro leridano como usted, que es como yo letrado del Consejo de Estado, para que negocien todos estos contratos y vean si la Sociedad puede ser viable».

Así fue como Landelino Lavilla, en aquel tiempo director general adjunto de Banesto, y yo empezamos a negociar con una delegación japonesa reducida, compuesta por Masatomi Nishida, de Nisshin Steel, y Masato Aono y Yoshitaka Kishimoto, de Nissho Iwai, los siete contratos que habrían de regir la vida de la Sociedad en los primeros años: asociación (JV), asistencia técnica para la construcción y operación de la factoría, suministro de bobinas en caliente, adquisición de maquinaria, condiciones laborales del personal japonés de asistencia técnica y exportación de la producción de Acerinox. Más que difíciles las negociaciones fueron pesadas y se alargaron mucho más de lo previsto, tres meses, por la desconfianza inicial y falta de experiencia occidental de Nishida y Aono. Por la noche tenían que consultar todos los puntos acordados a Tokio y a la mañana siguiente intentaban introducir cambios sustanciales con el pretexto del «better english», para desesperación de Landelino y mía, que pronto formamos un tándem perfecto. La excepción fue Kishimoto, un japonés nada común y dotado de un gran sentido práctico, que había estado al frente de la oficina de Düsseldorf y de otras delegaciones occidentales de Nissho Iwai. Fue el verdadero promotor del proyecto japonés, con el que desde el principio establecí una excelente relación, que habría de ser muy importante en los primeros años de andadura de la Sociedad.

La personalidad de José María Aguirre fue de nuevo decisiva en aquella etapa, al apoyar en todo momento nuestra negociación y vencer las lógicas resistencias internas que encontraba en un banco conservador como Banesto, que consideraban muy arriesgado embarcarse en un proyecto siderúrgico de gran calibre y además con socios japoneses. Con la buena voluntad de todos se fueron superando todos los obstáculos y el 21 de abril de 1970, Landelino Lavilla, en representación de Banesto, y los presidentes de Nisshin Steel y Nissho Iwai firmaron de forma solemne en Tokio el acuerdo de asociación (JV). El 30 de septiembre del mismo año en Madrid quedó constituida la Compañía Española para la Fabricación de Acero Inoxidable S. A. (Acerinox), con un 65% de capital español y 35% japonés, inicialmente de sólo 3,6 millones de euros, que se amplió en otro 1,2 millón de euros a los dos años. Con este capital construimos unas instalaciones de laminación en frío por un importe de 19 millones de euros, lo que suponía un endeudamiento del 75%. La capacidad anual fue de 60.000 toneladas, pero el «layout» era mucho más ambicioso y preveía alcanzar por fases sucesivas las 120.000 toneladas anuales de

producción integral, aunque el consumo del mercado español era de sólo 20.000 toneladas anuales. Desde el principio tuvimos muy claro que Acerinox no podía quedar limitada al mercado nacional, sino que tendría que exportar la mayor parte de su producción a mercados mucho más desarrollados y consolidados como los europeos. Para ello eran necesarias unas instalaciones con unas dimensiones mínimas que, junto a la mejor tecnología disponible de Nisshin, permitieran obtener una buena calidad y unos costes competitivos. Con esta idea fundamental, España pasó de ser un país tradicionalmente importador de acero inoxidable, a exportador. Si a este hecho se añade el recelo y el miedo que despertaba la entrada de los japoneses en Europa, se comprende la resistencia que opusieron los fabricantes europeos a dejarnos un sitio, primero en el mercado español y después en el europeo.

### **3.3. Emplazamiento de la factoría**

El emplazamiento de la factoría en Los Barrios, en plena Bahía de Algeciras, supuso un importante obstáculo, al elegir una zona erial pero calificada de interés turístico, con unos planes que nunca se habían llevado a cabo. No tenía el menor sentido una fábrica en el Campo de Gibraltar, sin ningún consumo de acero inoxidable, ni industria auxiliar, ferrocarril, ni experiencia industrial del personal, si no se podían construir unas instalaciones portuarias propias que facilitaran la importación de las materias primas y la exportación de una parte de la producción. Así que tuvimos que afrontar con Álvaro Muñoz, abogado del Estado y secretario general de Acerinox, una importante batalla jurídica y política que nos ocasionó retrasos en la disponibilidad de los terrenos e incluso la paralización de las obras durante dos meses por un interdicto.

Por fortuna se pudieron superar estos problemas y el 13 de julio de 1973, el entonces Príncipe, Don Juan Carlos de Borbón, presidió la inauguración de la factoría.

### **3.4. Selección del personal**

Además de Álvaro Muñoz, a finales de 1970 contraté a siete profesionales con experiencia: José Luis Lejeune, ingeniero industrial procedente de Endesa-Ponferrada, que fue un eficaz ejecutivo y un estrecho colaborador hasta su jubilación en 2002, primero al frente de la construcción y explotación de la factoría del Campo de Gibraltar y en 1990 de la de Kentucky, como presidente de North American Stainless (NAS). Manuel



López de la Parte, que venía de Banesto, fue el primer director financiero y un estrecho y eficaz colaborador hasta su jubilación en 2002. Federico Lanzaco, a quien conocí en mi primer viaje a Japón como profesor de la Universidad Sofia de Tokio, desempeñó importantes tareas de interpretación con los japoneses, de selección de personal universitario y, más adelante, cuando los técnicos japoneses regresaron a su país, como mi adjunto y coordinador con los fabricantes europeos. José María Cornejo, ingeniero del ICAI con una breve experiencia en construcciones metálicas, fue jefe de montajes mecánicos; en 1990 sustituyó a Lejeune como director de la fábrica del Campo de Gibraltar y en 2002 como presidente de NAS. Luis Escolar, ingeniero industrial con experiencia en laminación en frío de aluminio, fue el primer jefe de Producción de Acerinox. Francisco Sagraera, compañero de promoción que procedía de una empresa de la construcción, fue el primer responsable de las obras civiles. Y por último, Diego Guzmán, abogado al que le encargamos la difícil tarea de la compra y expropiación de terrenos. Los siete se integraron plenamente en el proyecto y todos ellos finalizaron su vida profesional en Acerinox.

En el último trimestre de 1970 también seleccioné personalmente a técnicos recién licenciados de las Universidades y Escuelas, en lugar de seguir el consejo de los japoneses de contratar a ingenieros con diez años de experiencia. La mayoría de ellos fueron entrenados en Japón con estancias de entre seis meses y un año. Todos ellos no conocen otra empresa que Acerinox y la mayoría siguen ocupando puestos clave. De aquella primera época menciono a Rafael Naranjo, a quien en 1994 nombramos director general y al que en julio de 2007, después de mi jubilación, los accionistas de referencia designaron consejero delegado. Pepe Riestra, que desde 1994 es director comercial. Antonio López Igualada, en la actualidad al frente del departamento de accionistas. Ignacio Fernández de Castillo, que fue jefe del departamento técnico y del de producción, siempre uno de los puntales de la fábrica. Guillermo Vaca de Alba, que estuvo al frente de varios departamentos de producción de la fábrica del Campo de Gibraltar y que realizó una magnífica labor en México en 1990. Paco Ruiz, que es un excelente metalúrgico innovador al mejorar los procesos de todas las fábricas del Grupo. Fernando Baldor, jefe de compras de materias primas. Miguel Conde, primer jefe de programación de la fábrica y luego del departamento de proceso de datos en Madrid. Julio Vizoso, Javier Alberich, Cristóbal Bulpe, Manolo Sánchez, etcétera. A aquellos primeros se fueron incorporando nuevas generaciones, de los que conservo el mejor recuerdo pero cuya mención se sale del alcance de estas memorias. Todos ellos no conocen otra empresa que Acerinox y han contribuido con su trabajo a que ocupe una posición de liderazgo en el sector global de los aceros inoxidables.

### 3.5. Relaciones con los japoneses

Para la construcción y puesta en marcha de la factoría del Campo de Gibraltar, Nisshin envió a España a un grupo de cinco ingenieros dirigidos por Seiji Mori, un excelente técnico aunque de fuerte carácter, con el que acabamos entendiéndonos muy bien y que representó a Nisshin en el Consejo de Administración de Acerinox. Le secundaron Hironi Goto y Yasuhiko Nabecho, también muy buenos ingenieros especializados en equipos mecánicos y producción, Tatebe en equipos eléctricos e Ishikawa en construcción.

Al principio la relación no fue nada fácil: no habían salido nunca de Japón, nos teníamos que entender a través de intérpretes y desconfiaban de los españoles. Querían hacer las cosas exactamente igual que en Japón y se desesperaban por las notables carencias y problemas del Campo de Gibraltar. Al desplazarse a vivir de Madrid a Algeciras, Mori dijo: «España es un paraíso para las vacaciones pero un infierno para trabajar». Necesitamos mucha paciencia y a la vez mucha firmeza para hacernos con la situación, lo que conseguimos con la valiosa ayuda de Kishimoto, que comprendió muy pronto la realidad española. Mori y sus ingenieros querían construir una factoría que no superara en nada a la de Shunan de Japón. Por el contrario, nosotros pretendíamos, y lo conseguimos, contratar los equipos más avanzados del momento, aunque compartíamos su preocupación por el presupuesto, dado el escaso capital de la sociedad, por lo que prescindimos de todo lo accesorio y establecimos unas reglas de gran austeridad que siempre he mantenido en mi vida profesional.

En octubre de 1970 dimos nuestros primeros pasos en un pequeño piso de la calle Hermosilla de Madrid, donde convivimos japoneses y los primeros ingenieros españoles. En pocos metros realizamos el proyecto, incluso la cocina se utilizó como sala de delineación. En aquella oficina se efectuó la contratación de los equipos de la primera fase, que tenía una especial dificultad al exigir la Administración española que una parte tenían que ser fabricados en España, requisito nada fácil de cumplir al no haber trabajado hasta entonces juntos los suministradores japoneses con los españoles. Estamos orgullosos de haber contribuido a potenciar el sector de bienes de equipo español con aquellas colaboraciones. Como ejemplo citaré a Arrasate-Fagor, Sidernaaval, Instalaciones Siderúrgicas, Siemens, ABB ...

De la misma manera, durante la construcción de la primera fase, las oficinas de la fábrica estuvieron en barracones de obra. Una vez en marcha las instalaciones y ante la necesidad de contratar a nuevo personal administrativo, de programación, laboratorios, etcétera, es cuando decidimos construir unas oficinas adecuadas.

A finales de 1971 adquirimos un piso de oficinas de 1.000 m<sup>2</sup>, con diez plazas de aparcamiento, en la calle Doctor Fleming de Madrid, por el precio de 100.000 euros, que fue nuestra oficina central hasta 1991, año en el que nos trasladamos a un edificio que construimos con muros cortina de acero inoxidable en la calle Santiago de Compostela.

Una decisión trascendental para el futuro de la Sociedad se planteó en 1972, con el proyecto de la línea de recocido y decapado n<sup>o</sup>2 para bobinas en caliente, que debería alimentar los dos primeros laminadores en frío Sendzimir. Los japoneses querían limitarla a procesar bobinas de ancho 1.250 milímetros como las de su fábrica de Shunan y la mayoría de los fabricantes de acero inoxidable de todo el mundo hasta ese momento. Como los últimos laminadores de Europa se estaban ya construyendo para bobinas de 1.550 milímetros de ancho y yo quería fabricar y vender además chapas en caliente de hasta 8 milímetros de espesor para calderería, obtenidas por corte a partir de bobinas, tuvimos discusiones muy vivas con los japoneses que alegaban razones presupuestarias y posibles problemas de calidad. En el fondo había también otras razones: no querían que la fábrica del Campo de Gibraltar superara a la de Shunan y, sobre todo, porque no podían suministrar bobinas en caliente de Japón más que hasta un ancho de 1.250 milímetros, aparte del temor reverencial japonés a la improvisación y a lo no experimentado. Además, en un horizonte que yo veía muy próximo, estaba la acería. Afortunadamente ganamos también esta batalla clave y debo reconocer el talante muy positivo y estrecha amistad que se estableció entre japoneses y españoles (sobre todo a medida que unos y otros fueron aprendiendo un «inglés Acerinox») por el trabajo y objetivos comunes, con culturas tan distintas, pero complementarias, que hubiera sido muy difícil alcanzar con otros socios tecnológicos europeos o americanos, con los que sin duda hubieran existido mayores conflictos de intereses. En 1995 invitamos a los actos de celebración de los 25 años de la constitución de Acerinox a los ingenieros japoneses que habían trabajado codo a codo con nosotros en la construcción de la factoría y contribuido al éxito de nuestra empresa. En aquella ocasión, Mori, ascendido al relevante cargo de vicepresidente y responsable técnico de todo el Grupo Nisshin, reconoció que echaba de menos mis «rápidas e intuitivas decisiones, en lugar de las interminables reuniones en Japón para sacar adelante los proyectos».

### **3.6. Red comercial**

Mi conocimiento del mercado español adquirido en Roldán nos permitió colocar con relativa facilidad la producción del primer grupo Sendzimir

entre los años 1972 y 1974, con la ayuda de las cuatro organizaciones mejor asentadas: Aceros Boixareu, Roldán, Acinoxsa y Aceros Atlas, que renunciaron a sus importaciones para vender los productos de Acerinox.

En 1973 creamos cuatro delegaciones comerciales: en el País Vasco, Cataluña, zona centro y Andalucía, para atender directamente a los consumidores importantes que tenían exigencias determinadas y requerían un trato especializado de fábrica.

Un año crítico fue 1976, porque en una situación económica general desfavorable, en la que todavía no se había superado la primera crisis del petróleo, doblamos la producción con la puesta en marcha del segundo grupo Sendzimir. Como estaba previsto que sucediera, la producción de la fábrica excedió al consumo español, que lógicamente continuó importando una parte de sus necesidades. Nissho Iwai se había comprometido en los acuerdos previos a la constitución de Acerinox a exportar todos los excedentes de producción, compromiso que no pudo cumplir al no tener una organización en Europa adecuada para ello y porque tenía compromisos de venta con los fabricantes japoneses de acero inoxidable, Nisshin incluida. Tuve duras discusiones que llegaron hasta el Consejo de Administración, apoyado como siempre por José María Aguirre y Landelino Lavilla. Finalmente logramos que Nissho Iwai renunciara a la exclusiva de exportación, a cambio de liberarla de todo compromiso.

En el mismo año 1975 constituimos la primera sociedad comercial, Acerinox France, porque era el mercado exterior más difícil y con mayor proporción de consumidores finales, atendidos principalmente por los entonces tres fabricantes nacionales y los dos alemanes. Fue una experiencia piloto y uno de los mayores aciertos de aquella época, a la que se fueron incorporando nuevas sociedades propias. En el momento de mi retirada en 2007, Acerinox tenía ya diecinueve sociedades propias distribuidas en los cinco continentes. Éstas sustituyeron a los tradicionales distribuidores que no venden la producción de las fábricas en las partes bajas de los ciclos, muy frecuentes en el mercado de los aceros inoxidables.

En esta línea, en 1980 adquirimos por 360.000 euros el centro de servicios de Roldán en la zona franca de Barcelona, que fue otro modelo a seguir. Los centros de servicios, a diferencia de los almacenes, están equipados de líneas de corte longitudinal y transversal, líneas de esmerilado, plastificado, etcétera. A partir de bobinas, permiten entregar a los clientes en muy pocos días los formatos que necesitan. El de Minooka (Chicago) dispone incluso de conexión ferroviaria. Es la mejor manera de acercar los centros productivos a la casa del cliente, tanto en distancia como en compenetración técnica, flexibilidad y en burocracia comercial. En definitiva, en servicio al cliente. En 2007, el número de centros de servicios

del Grupo Acerinox se elevaba a dieciocho y había otro en construcción en México.

En el mismo año 1980 adquirimos una participación en un grupo de almacenes en España, que entonces empezaba, al que llamamos Grupinox y que lideraban Jorge Bosch y Pedro García, dedicado a la venta de chapas y bobinas de Acerinox, barras de Roldán y alambre de Inoxfil, pero también tubos, accesorios, tornillos, etcétera, de importación, dirigido hoy con gran eficacia por Domingo Nieves. Acerinox tiene una participación del 97% en su capital. En 2007 contaba con veintisiete almacenes en toda España. Fue una excelente idea de Jorge Bosch que proporcionó a Acerinox una cuota importante del mercado español, que no hubiera mantenido de otra manera al incorporarse nuestro país al mercado común europeo. Acerinox no hubiera crecido tanto, por lo menos al ritmo al que lo hizo, sin este desarrollo comercial paralelo al productivo.

Una de mis constantes prioridades desde el principio de mi vida profesional en 1962 fue el desarrollo del mercado español del acero inoxidable, entonces embrionario. Cuando acabé la carrera sólo encontré un excelente, pero muy antiguo, libro sobre los aceros inoxidables, escrito por el metalúrgico de Sheffield J. H. G. Monypenny en 1926, revisado en 1931 y 1956. Junto con la información de Fiat, me permitió elaborar a multcopista, desde Roldán, unos modestos cuadernos divulgativos sobre cómo utilizar de forma adecuada los aceros inoxidables, que tuvieron una buena aceptación en el mercado y luego continué escribiendo en los primeros años de Acerinox. El 17 de junio de 1985 constituimos el Centro para el Desarrollo del Acero Inoxidable (Cedinox), inspirado en el «Centro Inox», creado en 1968 y que contribuyó a que Italia sea el segundo mercado europeo, después del alemán. Su director, el profesor Gabriele di Caprio, se volcó en ayudarnos y siempre que se lo pedía venía a España para participar en nuestros seminarios. Cedinox tenía y tiene por objeto promover la difusión y el empleo de los aceros inoxidables, atiende las consultas de los consumidores sobre su correcta utilización, recibe el apoyo del departamento técnico y del laboratorio de investigación de la fábrica del Campo de Gibraltar y publica con una periodicidad cuatrimestral la revista «Acero Inoxidable», que incluye artículos técnicos y noticias de obras importantes que se realizan en acero inoxidable de todo el mundo. Cedinox forma parte de Euroinox, que agrupa a diversas asociaciones europeas.

Ya en 1998 el consumo español de acero inoxidable superó al inglés y en 2002 al francés, países con mayor población y nivel económico, convirtiéndose en el tercer mercado europeo sólo detrás del alemán y el italiano.

### 3.7. Acería

Siempre he opinado que ser relaminador es un negocio muy limitado y que la verdadera rentabilidad de una fábrica de acero inoxidable sólo se alcanza con la integración de la producción. Así lo demuestran nuestras experiencias de las factorías del Campo de Gibraltar y Kentucky.

Para mí estaba muy claro que difícilmente Acerinox podría competir en el mercado global con la importación de bobinas en caliente de Japón, ni menos aún si se las teníamos que comprar a los competidores europeos. Al año siguiente de la inauguración de la factoría propuse a los accionistas acometer la acería. Con los datos que tenía de Roldán realicé un anteproyecto a base de horno eléctrico, convertidor AOD de 80 toneladas y colada continua, que esperaba que Nisshin completara y mejorara con su experiencia. Se quedaron atónitos, ya que además de exigir una nueva e importante aportación económica, iba a requerir una compleja tecnología de equipos y procesos con un personal español inexperto.

Dos hechos nos ayudaron a emprender esta fase decisiva: la presión constante que ejercía Ugine –nuestro competidor francés, entonces perteneciente al holding de aluminio y ferroaleaciones Pechiney– sobre Banesto –asociado en España en Grafitos del Noroeste– para entrar en Acerinox. En segundo lugar, la idea de Juan Miguel Villar Mir, presidente de Altos Hornos de Vizcaya, en la que había tomado una participación de capital US Steel, de crear una acería a medias con Acerinox en el País Vasco y efectuar la laminación en caliente en su tren semi-continuo de Ansio (Bilbao), a partir del modelo de Terninoss en Italia, también participada por US Steel. Esto hubiera significado la imposibilidad de llegar a la integración de la producción en el Campo de Gibraltar y también una baja considerable de la calidad y rentabilidad del proyecto Acerinox.

De nuevo largas y vivas discusiones en las que los japoneses alegaban excusas razonables, como que nuestro personal no estaba preparado, que requería un gran esfuerzo financiero de los socios, que no había en España instalaciones para laminar en caliente acero inoxidable...; y otras muy japonesas, como que ellos tenían una acería VOD (Vacuum Oxygen Decarburization) y nosotros queríamos una AOD (Argon Oxygen Decarburization) que ellos tenían varios hornos de 40 toneladas y nosotros queríamos, en una primera fase, uno sólo de 80 toneladas, etcétera. Landelino Lavilla y yo tuvimos que efectuar un viaje a Japón, al que se unió unos días después José María Aguirre, para recibir la luz verde a este proyecto. El 13 de mayo de 1973 se desplazaron a Madrid el presidente de Nisshin Steel y el vicepresidente de Nissho Iwai para firmar con Banesto la ejecución del acuerdo.



Nisshin envió al Campo de Gibraltar a un grupo de técnicos, mucho más reducido que el de la primera fase y encabezado por Shigeaki Araki, un excelente ingeniero que desde el principio se esforzó en comprender la realidad española. Además de asesorarnos en la construcción de una magnífica acería, transmitió toda su experiencia a José Luis Masi, director de la factoría desde 2002, y a otros ingenieros españoles, todos recién salidos de las escuelas como en la primera fase. Todavía quedaba por superar un último escollo: la dimensión de la acería. Aunque aceptaban nuestra elección del proceso AOD, los japoneses insistían en una acería para coladas de 50 toneladas y como solución transaccional proponían una de 60 toneladas. Siempre he creído que los nuevos equipos deben proyectarse después de visitar o informarse sobre los últimos instalados, y añadir un extra de producción y tecnología. Aun así quedan superados a los pocos años. La solución la dieron Al Hodge y Luis Dompablo, de Unión Carbide, empresa inventora del procedimiento AOD. Ambos me dijeron: «No se preocupe por esta cuestión y acepte un horno eléctrico de 60 toneladas, que nosotros le proyectaremos un convertidor de 80 toneladas, porque nuestro proceso le permitirá cargar 20 toneladas de carga fría y usted tendrá sus 80 toneladas». Así es como se hizo con cierta complicidad de Araki. La estructura de las naves, puentes grúas, etcétera, se construyeron para este peso de colada. En julio de 1976 se obtuvo la primera colada. Debo reconocer la generosidad de los socios japoneses a partir de este momento, al apoyar con entusiasmo todas las ampliaciones de la factoría del Campo de Gibraltar, así como mi gestión.

Al no contar España con las instalaciones de laminación en caliente que permitieran procesar con la calidad que exigen los aceros inoxidables, firmamos contratos de transformación a maquila con cuatro empresas: Solmer (Francia), Klöckner (Alemania), Terni (Italia) y Carlam (Bélgica). Para el transporte de los desbastes y retorno de las bobinas en caliente ya terminadas, alquilamos una flota de hasta cinco barcos que navegaron constantemente por el mar Mediterráneo y el océano Atlántico entre los años 1977 y 1986.

Simultáneamente, se aumentó la gama de productos de la factoría del Campo de Gibraltar, con instalaciones de corte de chapa gruesa y línea de recocido brillante nº1. En 1983 se amplió la producción con el laminador en frío Sendzimir nº3, ya para bobinas de 1.550 milímetros, ancho que no hubiera sido posible de haber prevalecido la opinión japonesa antes comentada.

En 1988 creamos el Centro de Investigación y Ensayos José María Aguirre, situado en la fábrica de Palmones, que realiza los trabajos de investigación de todas las empresas del Grupo Acerinox. Sus objetivos están dirigidos a la obtención de nuevos tipos y procesos de fabricación



de acero inoxidable (algunos de los cuales han sido objeto de patentes), a la mejora de la calidad y al desarrollo de nuevas aplicaciones de los aceros inoxidables. Al mismo tiempo, constituye un apoyo imprescindible para el control del día a día de la producción y para los consumidores.

La mayor parte de estas ininterrumpidas inversiones se financiaron con los fondos generados por la propia sociedad, que fue posible por dos razones que creo constituyen un caso único en la siderurgia mundial. En primer lugar, por obtener beneficios todos los años desde la puesta en marcha de la factoría, aun en las partes más bajas de los ciclos, con la única excepción de 1977, al que me referiré en el punto siguiente. En segundo lugar, por utilizar a tope el beneficio fiscal de la amortización libre, gracias a la generosidad de los socios, que renunciaron a percibir dividendos hasta 1979. Incluso en ese año fue de sólo el 6% del capital, pero se incrementaron en porcentajes significativos a partir de 1982, aunque siempre después de amortizar las instalaciones en cinco años y de crear reservas en función de los beneficios de cada ejercicio.

### **3.8. Huelga de 1977 y relaciones laborales**

Con la transición política se abrió un período de cierta agitación laboral en toda España. Como en otros momentos de nuestra historia, en la provincia de Cádiz fue de mayor intensidad.

Desde el inicio de la producción en la factoría del Campo de Gibraltar quisimos asociar al personal a la producción. Por encima de la retribución y las condiciones laborales del convenio del metal de Cádiz, José Luis Lejeune y yo diseñamos un sistema de primas en función de la producción y la calidad obtenida por cada departamento. Este sistema, con los debidos ajustes, funcionó razonablemente bien y lo implantamos en la década de los noventa en NAS (Estados Unidos) sin mayores problemas. Las primas han permitido que nuestros trabajadores obtengan unos ingresos muy superiores a los de las zonas en las que estamos establecidos.

Este sistema de incentivos no se supo explicar bien o quizás los trabajadores no estaban maduros para entenderlo, porque eran muy jóvenes, la mayoría solteros, habían entrado de golpe y sólo querían comparar sus ingresos, transporte, economato... con los de la factoría vecina de Cepsa. Esta planta estaba muy consolidada, al llevar en funcionamiento más de una década y operar en un sector monopolístico como el refino de petróleo, mientras que Acerinox tenía que hacerse un sitio en un mercado competitivo y que empezaba a ser muy global como el de los aceros inoxidables.

La huelga se desencadenó en 1977 por no aceptar la empresa diversas exigencias laborales. La más importante a mi juicio era la práctica aboli-

ción del sistema de primas y su conversión en sueldo fijo. Empezó en el momento crítico de la puesta en marcha de la acería y en plena efervescencia política y laboral española. Desde el primer momento fuimos conscientes de que tal como estaba planteada nos jugábamos la competitividad futura de la empresa, por lo que tuvimos muy poco margen de negociación.

Numerosos mediadores intervinieron, pero no consiguieron más que demorar la resolución del conflicto: inspectores y delegados de Trabajo, el capitán general del Campo de Gibraltar, de quien dependía el orden público, trasladado en aquel año al gobernador civil de Cádiz. Incluso al final recibí la visita en Madrid del obispo de Cádiz, monseñor Dorado, a quien que al preguntarme qué podía hacer le dije que rezase para un pronto final.

El conflicto se fue radicalizando a medida que se alargaba. Los ingenieros de Nisshin que nos asistían en la puesta en marcha de la acería tuvieron que regresar a Japón y los montadores de los equipos a sus casas; José Luis Lejeune y su familia se vieron obligados a vivir en un hotel; el personal fuera de convenio no podía entrar; los piquetes eran dueños y señores de las entradas y salidas de la fábrica, y la Guardia Civil no intervenía. Como creí que debía elevar la moral de los directivos y demás personal de fuera de convenio, me reuní con todos ellos en Algeciras y luego entré en la fábrica. Me paseé por las naves desiertas acompañado por el jefe de jornada, José Benítez, en un coche de la Guardia Civil. En la entrada fui recibido con aplausos por los trabajadores, porque creyeron que venía a acabar la huelga. Al no ser así, fui despedido a la salida con abucheos y alguna pedrada.

La huelga finalizó con un juicio en Cádiz y el despido procedente de toda la plantilla, a excepción del Comité de Empresa, y la posterior reincorporación de prácticamente todos los trabajadores, sin concesión alguna, con un nuevo contrato de trabajo y la consiguiente pérdida de antigüedad. Había durado 95 días. Cerramos el ejercicio de 1977 con una pérdida de 100.000 euros, la única en nuestra historia, y lo que fue peor, con un retroceso comercial importante. Fue, sin duda, una dura experiencia de la que aprendimos todos. Una vez superada, el clima laboral mejoró, las primas de producción se activaron y las percepciones de los trabajadores fueron aumentando.

Mis relaciones con el Comité de Empresa fueron cordiales. En mis frecuentes visitas a la fábrica acostumbraba a reunirme con ellos, les explicaba la situación de mercado tanto si era buena como mala, les hablaba de nuestros proyectos, incluso los del extranjero, así como de la producción y calidad de la fábrica. Eso sí, no interferí nunca en cuestiones laborales, que entendí debían ser tratadas por el Departamento de Personal, ni mucho menos en la negociación de los convenios colectivos, que fue-

ron negociados por una comisión encabezada por el secretario general, David Herrero, y en la que acostumbraba a formar parte Ignacio Fernández de Castillo, Guillermo Vaca de Alba, Antonio Moreno, Jaime Botella... Cuando se alcanzaba un acuerdo por dos o tres años, David Herrero siempre firmaba en nombre de la empresa.

Pocos días antes de mi última Junta General como presidente envié a cada uno de los trabajadores de Acerinox la siguiente carta:

*Madrid, 11 de junio de 2007*

*Querido amigo:*

*En la Junta General de Accionistas que se va a celebrar el próximo día 14 acaba mi mandato de presidente y también de primer ejecutivo de Acerinox y, como anuncié el pasado mes de mayo, no me presentaré a la reelección.*

*Han sido 37 años de apasionado trabajo con todos ustedes. Hemos pasado juntos muy buenos y también algunos malos momentos, pero con el esfuerzo y colaboración de todos, hemos podido construir de la nada el segundo grupo mundial de acero inoxidable y debemos sentirnos muy orgullosos de ello.*

*La calidad de nuestro empleo, sin ningún expediente de regulación en nuestra historia, es uno de los logros más importantes de Acerinox, como asimismo lo es la creación de riqueza en el Campo de Gibraltar y, muy en especial, en Los Barrios, de donde tengo el gran honor de ser Hijo Adoptivo.*

*Dejo Acerinox muy bien situada para hacer frente a la fuerte competencia que, sin lugar a dudas, tendrá que afrontar en los próximos años, para lo que será necesaria una estrecha unión entre todo el personal y la dirección, incluso mayor que la que nos ha llevado a la próspera situación actual.*

*Me voy con gran nostalgia, pero a la vez, con la satisfacción del deber cumplido y de haber visto realizados, gracias a su colaboración, mis sueños profesionales más ambiciosos.*

*Siempre estaré con Acerinox, en la que seguiré como presidente de honor. Muchas gracias de nuevo.*

*Reciba un fuerte abrazo,*

*Victoriano Muñoz Cava*

El 26 de junio de 2007 me despedí del Comité de Empresa en pleno, con un almuerzo entrañable, en el que me obsequiaron con una placa y una pluma, que agradecí de todo corazón.

### **3.9. Integración del proceso: laminación en caliente**

En el proceso de consolidación de las empresas de acero común europeas, en la década de los ochenta las fábricas de acero inoxidable se fueron integrando en los grandes grupos siderúrgicos que se fueron formando. Así, las instalaciones de Solmer, en Francia, de Bremen, en Alemania y Carlam, en Bélgica, en las que efectuábamos las operaciones de laminación en caliente a maquila, pasaron a pertenecer a nuestros grupos competidores franceses y belgas, por lo que hubiera sido muy difícil mantener nuestra independencia por mucho tiempo.

Esta situación nos obligó a estudiar con urgencia y tomar una decisión arriesgada y difícil, pero sin duda la que más contribuyó al éxito de Acerinox: diseñar y construir unas instalaciones de laminación en caliente con las que se integrara el proceso productivo en la factoría del Campo de Gibraltar.

En el año 1983, José Luis Lejeune, director de la factoría, José María Cornejo, jefe de Proyectos, Rafael Garvín, coordinador de las operaciones de laminación en caliente, y yo mismo actuando como ingeniero, estudiamos todas las posibilidades. Aunque nos brindaron toda su ayuda, nuestros socios de Nisshin sólo tenían experiencia en trenes continuos. Pero éstos, con una capacidad de tres millones de toneladas o más, eran impensables desde el punto de vista económico para una producción anual de 300.000 o 500.000 toneladas (en el proyecto original de 1970 se fijaron 120.000 toneladas). Nosotros queríamos compatibilizar la buena calidad que exigen los aceros inoxidables con un peso de bobina de 27 toneladas (el de Bremen, el mayor del mundo) y un espesor mínimo de 2,5 milímetros (el menor del mundo), junto a una inversión rentable. Visitamos toda clase de instalaciones, rechazamos por calidad el tren planetario y por inversión el tren semicontinuo. Al final quedaba la posibilidad del tren Steckel, que había desaparecido hacía años en el acero común y sólo quedaban operativos tres de acero inoxidable en todo el mundo: uno de Southern Cross (después Columbus), en Suráfrica, con una sola caja a la vez desbastadora y acabadora; otro de Washington Steel, en Estados Unidos, con bobinas de 5 toneladas de peso, y el de Nippon Metal Industry (NTK), de bobinas de 9 toneladas y un espesor mínimo de 3,5 milímetros. Con la ayuda de Nisshin y de NTK, a la que había ascendido a presidente mi viejo amigo el doctor

Tsukamoto, uno de los mejores ingenieros que he conocido, desarrollamos un proyecto que sometimos a un debate internacional tanto de ideas como de ofertas económicas. El 28 de junio de 1983 se lo adjudicamos a Hitachi Heavy Industry, que tuvo una ejecución ejemplar: en estrecha colaboración con nuestros ingenieros resolvió los múltiples problemas que se fueron presentando en un proyecto tan sofisticado y novedoso sin mirar el costo económico, como habría hecho cualquier otro fabricante de bienes de equipo europeo o americano. Este proyecto no hubiera logrado las prestaciones que deseábamos sin los complejos sistemas de regulación digital, entonces en una fase inicial y que Hitachi desarrolló con éxito total.

En noviembre de 1985 se laminó la primera bobina en unas instalaciones con una capacidad anual teórica de 831.000 toneladas y una inversión de 120 millones de euros, que se amortizó a los tres años con los ahorros de costes y con la reducción de capital circulante al suprimir los transportes y tiempos de espera en el extranjero. Sin duda fue la inversión más arriesgada de mi vida profesional.

En ese momento había nacido un nuevo proceso de laminación en caliente y con él la fabricación integral de productos planos de acero inoxidable, con un tiempo total de menos de un mes desde la llegada de las materias primas hasta la expedición de productos acabados, frente a los tres meses convencionales. Ésta fue la aportación más importante de Acerinox a la tecnología de los aceros inoxidable, aunque no la única.

La factoría de Los Barrios, en el Campo de Gibraltar, tuvo durante mucho tiempo los costes más bajos del mundo. A los dos años fue imitada por Outokumpu, en Finlandia, (que contrató el tren a Hitachi), empresa que siempre siguió la trayectoria de Acerinox desde su constitución dos años más tarde. También por Avesta, en Suecia, a quien facilitamos asistencia técnica en 1990, así como en Suráfrica, Taiwán, Brasil, Estados Unidos y China.

### **3.10. Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial**

Los Ministerios de Industria y Energía, y de Comercio y Turismo convocaron en enero de 1993 la primera edición de los Premios Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial. Con el esmero y precisión que le caracteriza, Federico Lanzaco preparó la documentación exigida. Nuestra empresa fue galardonada con el primer Premio de la Competitividad Empresarial y recibimos el siguiente comunicado oficial:



**«Se otorga a Acerinox el Premio Príncipe Felipe a la Competitividad Empresarial por cumplir con los requisitos exigidos para los Premios de Internacionalización, Esfuerzo Tecnológico y Medio Ambiente. En todos ellos ha obtenido excelentes calificaciones, entendiendo el jurado que es una empresa que ha optado decididamente por la introducción de todos estos factores de competitividad. Se ha valorado su dinamismo exterior, incluyendo sus importantes inversiones en instalaciones productivas fuera de España, el esfuerzo realizado en inversiones de alto contenido tecnológico, los excelentes resultados de su gestión medioambiental y en la formación de sus recursos humanos».**

En la ceremonia de entrega de los premios, celebrada el 11 de enero de 1994, presidida por SAR el Príncipe de Asturias, con la asistencia de los ministros Juan Manuel Eguíagaray y Javier Gómez Navarro, en nombre de todas las empresas galardonadas pronuncié un discurso de agradecimiento que se incluye en el anexo. Ese día señalé que en un momento muy difícil para las empresas españolas, parecido al actual, se necesitaba «confianza».

### **3.11. Conmemoración del 25 aniversario de Acerinox**

El 4 de diciembre de 1995 celebramos el XXV aniversario de la constitución de Acerinox. Tuvimos el honor de recibir en nuestra factoría de Palmones a SAR el Príncipe de Asturias, que presidió la inauguración de la sexta y séptima fases de ampliación de la factoría (segundo convertidor AOD, segunda línea de recocido brillante y quinto laminador en frío Sendzimir), con las que se elevaba la capacidad de producción anual de la factoría a 932.000 toneladas, muy por encima de aquel sueño de 120.000 toneladas del año 1970.

También nos acompañaron en este acto Gaspar Zarrías, vicepresidente de la Junta de Andalucía, Alonso Rojas, alcalde de los Barrios y otras autoridades, Emilio Ybarra, presidente del BBV, entonces primer accionista de Acerinox, Kensuke Koga, presidente de Nisshin, y los consejeros de Acerinox. Además estuvieron presentes los ingenieros japoneses que nos habían ayudado en la construcción de la primera fase de la factoría y otros clientes y proveedores de todo el mundo.

Con la experiencia adquirida por nuestros técnicos en los primeros 25 años de febril actividad, se llevaron a cabo sucesivas modificaciones y ampliaciones de la factoría del Campo de Gibraltar (financiadas siempre con los fondos propios generados). Su Departamento de Nuevas Instala-

ciones diseñó también la factoría de Kentucky y las mejoras y ampliaciones de la surafricana. El desarrollo comercial corrió en paralelo con la creación de empresas, centros de servicio y oficinas comerciales. Así llegamos a invertir, exactamente, los porcentajes de 80/20 de ventas en el mercado nacional/ exportación, que se habían previsto en los estudios iniciales de la sociedad.

Todo ello se hizo siempre con una constante creación de puestos de trabajo, sin ningún expediente de regulación de empleo en los 37 años que estuve al frente de la Sociedad, compatible con progresivos incrementos salariales, en gran parte obtenidos con las primas derivadas de los aumentos de producción. De esta manera, la única sostenible a medio y largo plazo, nuestros trabajadores pudieron alcanzar los niveles de percepciones más altos de Andalucía, incluso superiores a la media de la industria siderúrgica europea, de lo que me siento muy orgulloso. Como también lo estoy de la política de retribución a los accionistas de Acerinox, que expondré a continuación.

### **3.12. Retribución a los accionistas**

Una vez superada la fase de puesta en marcha de la factoría, a partir de 1979 empezamos a retribuir a los accionistas con dividendos crecientes en los años que aumentaban los beneficios, que consolidábamos en los que descendían. De esta manera, en un sector muy cíclico como es el de los aceros inoxidable, mantuvimos una trayectoria siempre creciente. En el ejercicio 2006 llegamos a abonar 91 millones de euros en dividendos, además de 26 millones de euros en concepto de devolución de prima de emisión, con un capital social de sólo 65 millones de euros. La aceptación por el mercado queda reflejada en la evolución de la cotización de nuestro valor en Bolsa, desde su comienzo en 1986 hasta 2006, último año que presidí Acerinox.



*Firma acuerdos Acerinox con Landelino Lavilla y Presidentes de Nisshin Steel y Nisso Iwai. Tokio. Abril .1970.*



*Visita inicio obras Factoría de Palmones. Con José María Aguirre. Abril, 1971.*



*Visita de las obras. Ministro de Industria José María López de Letona.  
13 de abril de 1971.*



*Con un grupo de entrenamiento de españoles en Shunan. Mayo, 1971.*





*Inauguración Factoría de Palmones. S.A.R. Príncipe Juan Carlos. 13 julio 1973.*



*Firma acuerdos Aceria. Madrid. 13 de mayo de 1974.*





*Mi primera junta Acerinox, como Presidente. 22 de junio de 1988.*



*Con ingenieros japoneses, Carmen y Federico Lanzaco recordando trabajo en España. Tokio. noviembre de 1989.*



*25 Aniversario  
Acerinox. Palmones.  
4 de diciembre, 1995.*



*4 de diciembre de 1995.  
25 Aniversario de Acerinox*



*Visita Ministro Piqué. 19 de diciembre de 1999.*



*25 aniversario de  
Acerinox. Palmones,  
4 de diciembre de  
1995.*





*Bahía de Algeciras. 1970.*



*Bahía de Algeciras. 2006.*





## 4

# RELACIONES EUROPEAS

En 1968 se fundó Unesid como la patronal de las empresas siderúrgicas españolas, en sustitución del sindicato vertical del metal. Su primer director fue Carlos Pérez de Bricio, que había sido subdirector general de Aduanas. Con su labor logró unir a las empresas siderúrgicas españolas. Siempre le recordaremos por conseguir que en las exportaciones nos devolvieran el Impuesto de Compensación de Gravámenes Interiores; interpretación técnica muy favorable que se practicó hasta la incorporación de nuestro país a la CEE en 1986 y fundamental para el despegue de la exportación siderúrgica española.

Aunque Unesid defendió los intereses comunes de las empresas siderúrgicas, se ocupó más activamente del acero al carbono, sector en el que se movían volúmenes importantes, y menos del acero inoxidable, que es un acero muy especial. Por este motivo, Acerinox en productos planos, y Olarra y Roldán en productos largos, tuvieron que relacionarse directamente con los fabricantes europeos. Entonces existían alrededor de veintidós fabricantes europeos de productos planos laminados en frío, que formaban un subsector dentro del Club Europeo de Aceros Finos, más tarde bautizado con el nombre de Club Sendzimir. Se reunían una vez al mes con presidencias rotativas francesas o alemanas. Mi amigo de la etapa de Roldán, Henry Danlós, presidente de Inoxium, me invitó a asistir en 1972, aun antes de la puesta en marcha de nuestra factoría. Entre ellos hubo división de opiniones acerca de esta invitación, por nuestra participación japonesa y porque ni siquiera éramos aún relaminadores. Al final prevaleció la opinión de que era mejor tenernos dentro que fuera. Primero fui admitido como observador y a partir de la puesta en marcha de la factoría del Campo de Gibraltar, el 13 de julio de 1973, como miembro de pleno derecho.

Corrían los tiempos de la primera crisis del petróleo, que lógicamente afectó al acero inoxidable. El comisario de la Competencia y vicepresidente de la Comisión Europea, el vizconde Etienne D'Avignon, dio prioridad a la formación de un mercado único europeo. Nos estimuló a armonizar los tipos de acero inoxidable (cada país tenía unas normas diferentes, en parte por razones proteccionistas, como Alemania, con las

normas DIN y certificados TÜV), a que se aplicaran los mismos baremos de precios en los distintos mercados europeos e incluso a armonizar los extras de precios por espesor, corte, pulido, plastificado... Todo lo contrario que su sucesor en 1994, Leon Brittan, al que le siguieron Peter Sutherland, Karl Van Miert y Mario Monti, que defendieron la ortodoxia de la libre competencia y nos abrieron expedientes. Incluso nos multaron por fijar un extra de aleación común siguiendo la evolución del Mercado de Metales de Londres, única manera que teníamos para protegernos de la volatilidad de las materias primas y así poder ofertar a nuestros clientes a medio plazo; aunque no existió ningún acuerdo en el establecimiento del precio base, que determinaba el precio final. Al principio asistía yo a las reuniones del luego llamado Club Sendzimir, que se celebraban en la Chambre Syndical de la rue de Madrid, en París. Pero después delegué en Federico Lanzaco y luego en los directores comerciales (Rafael Naranjo y Pepe Riestra). Nos proporcionaron un buen conocimiento de la realidad europea, de nuestra competencia, y unas estadísticas de producciones y expediciones muy útiles para un nuevo fabricante como Acerinox. La competencia entre fabricantes europeos era muy dura, con enfrentamientos personales entre directores comerciales, que se tradujeron en unos bajos precios del mercado, especialmente en la crisis de 1990-1993, años en los que se agudizó la rivalidad entre los fabricantes alemanes Krupp y Thyssen o entre los franceses Ugine e Inoxium.

En Bélgica estaba Allegheny-Londoz, JV creada por la estatal Societè General de Belgique –necesitaba crear empleo en la zona de Gantes, en reconversión de las minas de carbón– y el fabricante norteamericano Allegheny Lundlum, que al tener un mercado interior muy pequeño exportaba la mayor parte de su producción en pérdida, especialmente a Italia y España. Como a los estadounidenses no les gusta perder dinero, pronto vendieron su participación a la empresa japonesa Nippon Yakkin, que quería vender bobinas en caliente y penetrar en el mercado europeo. Pero tampoco consiguió sacarla adelante y cedió su participación a Klöckner, interesada en laminar en caliente, en sus instalaciones de Bremen, los desbastes de la nueva acería de Gantes, la única en el mundo en colar desbastes de 2.000 milímetros de ancho. Finalmente, Klöckner Stahl, titular de las instalaciones de Bremen, fue absorbida por Arbed con el nombre de ALZ. En la actualidad forma parte del Grupo Arcelor-Mittal.

Pese a la dura competencia existente, mis relaciones con los fabricantes italianos fue excelente. Para empezar con Alfred Luconi, presidente de Terninoss (fabricante italiano formado por Ilva, grupo siderúrgico del IRI, y US Steel, de Estados Unidos), un veterano ingeniero siderúrgico nor-

teamericano de padres italianos que me invitó a visitar la fábrica de Terni, cercana a Roma. A partir de ese momento iniciamos una excelente relación personal con todos los directivos que le sucedieron: Jeffrey Raffels, Giorgio Zappa y Attilio Angelini, a la que ayudó mi conocimiento del idioma y de Italia, lo que no quita que siempre hayamos tenido una participación alta en el mercado italiano y ellos en el español.

Felipe González ganó las elecciones generales en 1982 y acometió con gran ímpetu la negociación para el ingreso de España en la Comunidad Europea; proceso necesario y globalmente beneficioso para el país, aunque no inicialmente para la industria siderúrgica española, que se encontraba muy cómoda con el tratado preferencial de Alberto Ullastres de 1970. Los negociadores españoles, dirigidos por el entonces ministro de Asuntos Exteriores, Fernando Morán, y el comisario Manuel Marín, no dudaron en sacrificar a nuestras empresas siderúrgicas, en parte para hacerse perdonar las ayudas que estaban recibiendo las que se acogieron a la reconversión, efectuada con un gran retraso con respecto a la mayoría de países europeos. Con el tratado de adhesión, el 1 de enero de 1986 desaparecieron de golpe la protección arancelaria a la importación y las desgravaciones fiscales y créditos de capital circulante a la exportación. Para colmo se estableció un período transitorio de tres años, en el que las siderúrgicas españolas sólo podían exportar a los países comunitarios un contingente de 850.000 toneladas anuales, sin límite alguno para las exportaciones comunitarias a España. Fue un cambio radical, aún más sensible para las empresas que fabricábamos productos de alto valor añadido como los aceros inoxidables, que «viajan bien» al incidir poco el costo del transporte.

La crisis siderúrgica de la década de los ochenta y, en especial, la de principios de los noventa, considerada la más negra de todas, desencadenó una oleada de fusiones en toda Europa promovida por los gobiernos comunitarios. Así se formó en 1986 el gran grupo francés Usinor-Sacilor, que presidió Francis Mer, un ingeniero de Minas que procedía de la cristalera Saint Gobain. En 1997 me contó que el Gobierno francés le eligió para efectuar esta fusión porque no tenía ningún vínculo con la siderurgia. Más tarde, en 2002, al fusionarse con Arbed y Aceralia, fue copresidente de Arcelor y, posteriormente, vicepresidente económico del Gobierno de Jacques Chirac. Esta última fusión llevó consigo la de las empresas de acero inoxidable de Ugine (Usinor-Sacilor) con ALZ (Arbed).

El Gobierno italiano convocó en 1994 un concurso para la privatización de la Acciai Speciali de Terni, pero decidimos no participar a pesar de nuestras magníficas relaciones personales porque estábamos centrando nuestros esfuerzos en NAS, y fue adjudicada a Krupp. En 1997 se pro-

dujo la OPA hostil de Krupp sobre Thyssen, de la que resultó la formación de la empresa de acero inoxidable Krupp-Thyssen-Nirosta, con una composición de capital de un 60% Krupp y un 40% Thyssen (con Terni se convirtió en la primera empresa mundial de acero inoxidable), y otra de acero común, Thyssen Krupp Stahl, con un 60% Thyssen y un 40% Krupp. Finalmente, en 1998, se produjo la fusión de todas las empresas de ambos grupos: Thyssen-Krupp.

En el norte de Europa, en 2001 se produjo la fusión de Avesta (Suecia) con la sección de inoxidable de British Steel (Inglaterra), absorbidas un poco más tarde por Outokumpu (Finlandia). El presidente de esta última, Juha Rantanen, procedente del sector del petróleo, me aseguró que tampoco tenía ningún compromiso previo con el mundo del acero inoxidable.

Con estas operaciones de consolidación el número de fabricantes europeo de productos planos de acero inoxidable pasó de veintidós en 1970 a cuatro a principios del siglo XXI: Krupp-Thyssen, Ugine-Alz, Outokumpu y Acerinox.

Este proceso de fusiones sin duda facilitó la expansión de Acerinox. Al disponer de instalaciones muy modernas, que amortizaba en cinco años, y desde 1985 de una fabricación integral, tenía los costes más competitivos de Europa. El presidente de Ugine, Philip Choppin de Janvry, un inteligente pero arrogante licenciado de la École Nationale d'Administration (ENA), repetía a los colegas europeos: «Il faut arreter Victoriano», es decir: «Hay que parar a Victoriano». Al producirse en diciembre de 1993 la salida de Banesto del accionariado de Acerinox, Choppin se desplazó a Japón para sugerir a Kensuke Koga, presidente de Nisshin, que como primer accionista de Acerinox tenía derecho a nombrar a un presidente japonés, pero Koga le respondió que tenía plena confianza en mi gestión.

Esta rivalidad franco-española fue especialmente dura, hasta el punto de que los precios de los mercados francés y español, que tradicionalmente se mantenían en un nivel medio, se convirtieron en los más bajos de Europa. Esta cuestión llegó a preocupar a los fabricantes europeos, que veían con motivo un peligro de contaminación a todos sus mercados. El fabricante francés alcanzó una participación del mercado español superior al 12% y nosotros potenciamos Acerinox France, que construyó dos centros de servicios en París y Lyon, y un almacén en Burdeos, con lo que superamos dicho porcentaje del mercado francés, que era el doble que el español. En el verano de 1997, Francis Mer, presidente del grupo Usinor-Sacilor, sustituyó a Choppin de Janvry por Guy Dollé, con quien mantuve siempre un trato amistoso, aun después de que dejara el acero inoxidable para ser promovido primero a director de productos planos de acero común y después a copresidente de Arcelor.

Los años siguientes hasta mi jubilación en 2007 fueron menos difíciles. Continuamos potenciando nuestra organización comercial en Europa y en el resto del mundo para vender las nuevas producciones de las factorías del Campo de Gibraltar y de Ponferrada, a las que se añadieron en 1992 la de Kentucky y desde 2002 la de Suráfrica, minimizando con nuestra gestión y experiencia las fuertes oscilaciones de precios de un sector tan cíclico, en el que los periódicos altibajos de la economía se ven multiplicados por la volatilidad de los precios del níquel, regidos por un mercado tan especulativo como el de metales de Londres.





## 5

# INTERNACIONALIZACIÓN

La primera fase de la internacionalización de Acerinox se produce desde el principio de sus actividades productivas en 1973, año en el que ya empezamos a realizar algunas operaciones de exportación, que se intensificaron en 1976 con la entrada en servicio del segundo laminador Sendzimir. En esta etapa nos apoyamos en agentes y en Nissho Iwai.

La segunda se realizó una vez superada la puesta en marcha de la acería en 1978, que nos permitió obtener unos costes competitivos. Creamos empresas y oficinas comerciales propias a partir del modelo de Acerinox France, establecida en 1975, que facilitaron nuestras ventas y nos dieron un buen conocimiento de los mercados exteriores.

En la tercera fase comienza la verdadera internacionalización del Grupo Acerinox al fabricar el acero inoxidable en el extranjero. Se inicia en 1990, con la adquisición de una participación en Mexinox y la constitución de North American Stainless (NAS) en Estados Unidos. Debo precisar que estas inversiones no produjeron sustitución alguna de producciones o puestos de trabajo en España sino todo lo contrario, al aumentar la producción de la acería y laminación en caliente de la factoría de Palmones para atender las necesidades de bobinas en caliente y desbastes de las fábricas americanas. A partir de 2002, como explicaré más adelante, NAS ya fue autosuficiente, pero para entonces ya habíamos previsto las oportunas ampliaciones del taller de laminación en frío (Sendzimir nº 5 y nº 6) del Campo de Gibraltar, con el fin de absorber dichas producciones de acería y laminación en caliente.

### 5.1. Mexinox

En el año 1978 empezamos a vender bobinas en caliente a Mexinox, empresa relaminadora en frío de acero inoxidable, recién fundada por la Nacional Financiera (holding estatal mexicano), el grupo francés Pechiney y el Banco Mundial, que construyó una fábrica en San Luis Potosí (México) con asistencia técnica de Ugine (entonces filial de Pechiney) con dos grupos Sendzimir de laminación en frío.

El Gobierno mexicano quiso privatizarla en 1990 y estuvo a punto de adquirirla Ugine, que había pasado a formar parte del Grupo Usinor-Sacilor. Tras una rápida negociación compramos un tercio del capital por 22 millones de euros; otro tercio quedó en poder de la familia del gerente, Juan Autrique, y como teníamos la opción de elegir al tercer socio, tuve una conversación telefónica con Karl Rösener, presidente de la división de acero inoxidable de Thyssen, que rápidamente aceptó.

Durante un año destinamos a Guillermo Vaca de Alba, uno de nuestros ingenieros más experimentados, a la fábrica de San Luis Potosí. Apoyado puntualmente por otros técnicos del Campo de Gibraltar, efectuó una magnífica labor: reorganizó todo el proceso productivo, mejoró la calidad, instaló líneas de corte y otros equipos necesarios, porque aunque la fábrica era moderna y estaba bastante bien diseñada, no se había completado. Al poco tiempo, cuando Mexinox empezó a ganar dinero, contratamos el tercer laminador Sendzimir y se elevó la capacidad de la factoría a 150.000 toneladas anuales.

Las relaciones con Thyssen fueron inmejorables, no así con la familia mexicana. Aunque estaba en minoría, el gerente tenía un contrato blindado y el apoyo del Gobierno del PRI, que le permitió actuar como si fuera el dueño de la empresa, por lo que nos vimos obligados a entrar en un largo proceso legal que no progresaba. Al fusionarse Thyssen con Krupp fue nombrado presidente de la sección de acero inoxidable mi viejo amigo de Krupp Heinrich Stawowy. Acordamos que el grupo alemán adquiriera el 95,5% de Mexinox y Acerinox se quedara el 4,5% restante, porcentaje máximo para no tener problemas «antitrust» en Estados Unidos, por nuestra participación en North American Stainless (NAS). La operación se saldó con un razonable beneficio financiero para Acerinox, además de una exportación de 286.000 toneladas hasta 1999.

Fue una experiencia muy interesante de internacionalización que nos alentó a centrar nuestra atención en un mercado más desarrollado como el de Estados Unidos.

## **5.2. El sueño americano: North American Stainless (NAS)**

Acerinox y Roldán ya exportaban sus productos al mercado EE.UU. desde 1974. En 1982 crearon conjuntamente una sociedad comercial, Acerol (luego llamada Acerinox USA), que permitió vender sus productos y un buen conocimiento del mercado norteamericano. Ambas sociedades sufrieron expedientes «antidumping» de los que salieron bien libradas pero frenaron sus exportaciones. Estados Unidos tiene una compleja legislación «antidumping» que, con una Administración muy preparada, consi-

guió proteger con gran efectividad a sus fabricantes nacionales. De esta manera pudieron sobrevivir los últimos treinta años sin realizar apenas inversiones, a costa de quedar rezagados desde el punto de vista tecnológico con respecto a los europeos, que competíamos en un mercado abierto, al tener y seguir teniendo una legislación comunitaria muy liberal y una administración poco eficaz. Canadá tenía un solo fabricante, Atlas Steel, con instalaciones aún más obsoletas que las de Estados Unidos, que acabó cerrando primero las de productos planos y luego las de productos largos.

En este marco, creímos que quedaba un nicho de mercado para construir una fábrica que, por fases sucesivas y puesta al día, replicara la de productos planos del Campo de Gibraltar; a la que se añadiría más tarde, una vez en marcha la acería, una sección de productos largos inspirada en la factoría de Ponferrada.

Cuando estábamos madurando esta idea, en 1990 nos visitó el doctor Robert Boni, presidente de Armco, empresa pionera en el mundo en la fabricación de acero inoxidable y una de las grandes de la siderurgia de Estados Unidos. Le acompañaba Ryo Nishiura, vicepresidente de Nissho Iwai, que en 1969 había intervenido en la gestación del proyecto Acerinox. Desde el principio tuve una relación muy franca y amistosa con Boni: le sobraba capacidad en su acería de Butler y tenía un plan de ampliación, «North Project», de su laminación en frío. Pero reconoció que le faltaban dos cosas para emprenderlo: una tecnología actualizada y capacidad financiera, a pesar de que acababa de vender una participación de su fábrica de acero común de Middeltown a Nippon Steel.

Era una JV en principio perfecta: el suministro de bobinas en caliente se efectuaría a medias. Acerinox diseñaría el proyecto, proporcionaría el «know how» y la asistencia de operación de la nueva planta, que sería dirigida por un presidente español. Armco se haría cargo de la venta de sus productos en el mercado interior con su red comercial, introducida desde hacía años, y Acerinox de la exportación.

Después de unos minuciosos contratos negociados por parte española por David Herrero, el 20 de abril de 1990 Robert Boni y yo firmamos solemnemente en Pittsburgh el contrato de Joint Venture por el que se constituía North American Stainless (NAS). José Luis Lejeune fue designado presidente ejecutivo (equivalente a consejero delegado en España). El «chairman» (presidente del Consejo de Administración en España) sería rotativo entre Armco y Acerinox. El primero fue David Todd, presidente de Armco Advanced Materials, quien en todo momento se sintió identificado con NAS. Aunque en 1992 se retiró de Armco, sigue en NAS como consejero independiente. El resto del Consejo se completó al 50/50% entre Armco y Acerinox. De esta manera, de la mano de Armco penetramos sin

ruido en un mercado tan importante, desarrollado y a la vez proteccionista como el norteamericano.

Desde el primer momento conté con la aprobación de Banesto –el primer accionista de Acerinox, presidido entonces por Mario Conde, que financió una parte importante el proyecto NAS–, pero había que comunicárselo también a los socios japoneses. Así que desde Pittsburgh me desplazé directamente, vía Los Angeles, a Tokio, donde no pude entrevistarme con el presidente Yuzuru Abe, uno de los más prestigiosos que ha tenido Nisshin, porque estaba en un hospital en la fase terminal de su enfermedad. En su defecto me entrevisté con el vicepresidente Tsuyoshi Kai, acompañado por Seiichi Mori –al que he citado en varias ocasiones como director del Grupo Nisshin en España durante la fase de construcción de la fábrica del Campo de Gibraltar, que había ascendido a director general técnico– y de nuestro fiel Yoshitaka Kishimoto, de Nissho Iwai. Me pareció que mi conversación con Kai había ido bien y que aceptaba la JV de NAS, pero nada más regresar a España recibí con sorpresa una llamada telefónica de Mori, en la que me dijo que había sido un desastre, pues Kai creía que el proyecto de NAS era demasiada responsabilidad para él y se lo planteó a Abe. En su lecho de muerte, éste le respondió «Victoriano Muñoz, pese a su juventud, es un excelente director de empresa, en cambio vosotros, que lleváis años en Estados Unidos, no habéis sido capaces de emprender nada parecido». Es lo peor que pudo decir y un ejemplo de lo nada fáciles que son las relaciones con los japoneses para un occidental, a pesar de mi experiencia con ellos. Siempre los he admirado por su preparación profesional y dedicación, pero sus presidentes, salvo notables excepciones como Abe o Tsukamoto, no toman decisiones, sino que lo hacen los directivos de nivel medio en grupos piramidales, después de interminables reuniones. Esta cultura empresarial tiene, sin duda, algunas ventajas, como que es más difícil cometer disparates y que todos se sienten involucrados en las decisiones, pero adolece de una gran lentitud y favorece el conservadurismo. Superado este escollo, Nisshin apoyó también el proyecto de NAS, que fue aprobado por los Consejos de Acerinox y Armco. Después de visitar nuestras instalaciones en España el propio Kai, ya presidente de Nisshin, me dijo delante de sus directivos y de Federico Lanzaco: «Ai yori idete ai yori aoshi», proverbio japonés que se puede traducir como «el discípulo aventaja al maestro».

El proyecto original de NAS preveía dos fases de laminación en frío, las únicas a las que se había comprometido Armco. La primera, que suponía una inversión de 273 millones USD, comprendía un laminador en frío Sendzimir de 1.550 milímetros de ancho, una línea de recocido y decapado, un Skin Pass incorporado, líneas de corte, oficinas, laboratorios...

con una capacidad anual de 200.000 toneladas. La inversión de la segunda fase era muy inferior, 30 millones de dólares USD. Se instalaría un segundo laminador en frío Sendzimir, también de 1.550 milímetros de ancho, que elevaría la capacidad anual de laminación en frío a 300.000 toneladas. El retorno de la inversión sería mucho más rápido que en la primera fase, por lo que entendíamos que se debía emprender de forma inmediata.

El «layout» español preveía además una ampliación de dos grupos adicionales Sendzimir de laminación en frío y la integración de la factoría con unas instalaciones de laminación en caliente Steckel y una acería con una capacidad anual de 850.000 toneladas, previsión ya alcanzada en 2006 y que a finales de 2008 se elevará a 1.415.000 toneladas. Para todo ello se precisaba adquirir un mínimo de 200 hectáreas de terreno, algo nada difícil de conseguir en Estados Unidos.

Después de un detallado estudio, efectuado junto con Armco, elegimos la localidad de Ghent en Kentucky, junto al río Ohio, por las siguientes nueve ventajas principales:

1. Su situación en el centro geográfico de mayor consumo de acero inoxidable de Estados Unidos y, en consecuencia, también de producción de chatarra de acero inoxidable.
2. La posibilidad de construir un muelle portuario propio en el río Ohio para la recepción de materias primas (en las dos primeras fases bobinas en caliente y después de la integración de la factoría, chatarra, níquel y ferro-aleaciones) y exportación de los productos acabados vía el río Mississippi y Nueva Orleans, así como a los Grandes Lagos vía el río Ontario.
3. El Estado de Kentucky disponía de energía eléctrica abundante a uno de los precios más baratos de Estados Unidos por sus minas de carbón y centrales térmicas.
4. Buena red de carreteras y ferrocarril.
5. Kentucky tenía poca implantación sindical, aspecto muy importante en Estados Unidos, donde las empresas siderúrgicas más rentables como Nucor no están «unionized» (sindicalizadas).
6. Disponibilidad de terreno abundante junto al río Ohio.
7. Mano de obra inexperta, pero joven y con una formación básica aceptable.
8. Incentivos fiscales y ayudas para formación.
9. Gran interés de las autoridades estatales, del Condado de Carroll y de los municipios de Ghent y Carrollton. Como prueba de este interés, el gobernador de Kentucky, el demócrata George Wilkinson, se desplazó con el secretario de Promoción Industrial (ministro) y otros

colaboradores a visitar la factoría del Campo de Gibraltar, donde me ofreció los últimos incentivos y me prometió su ayuda en la obtención de terrenos, en la formación del personal norteamericano en España y en la construcción de las instalaciones portuarias en el río Ohio, como así fue.

En septiembre de 1990, el gobernador Wilkinson; el juez del Condado de Carroll (presidente regional); los alcaldes de Ghent y Carrollton; el nuevo presidente de Armco, Bob Purdum, que había sustituido a Robert Boni, y yo, anunciamos en la Plaza Mayor de Carrollton nuestro compromiso de instalación de NAS. Nos llamó la atención el discurso del juez: «Bienvenidos españoles, queremos que ganen mucho dinero, así crearán muchos puestos de trabajo y riqueza». No puedo dejar de comparar esta positiva actitud con las dificultades iniciales que encontramos en Cádiz.

Por un precio de tres millones de USD adquirimos 400 hectáreas de terreno dedicadas al cultivo de tabaco, limítrofes con el río Ohio, que incluía tres casas.

Bajo la experta dirección de José Luis Lejeune y de los españoles que desplazamos allí, entre los que destaco a Cristóbal Fuentes, hoy vicepresidente de operaciones y un pilar fundamental de NAS, la construcción de la factoría de Kentucky avanzó de acuerdo con el calendario previsto. En noviembre de 1992 entró en servicio el primer grupo Sendzimir.

Las relaciones con Armco tampoco fueron fáciles. Los directivos que nos cedió eran los sobrantes de su organización y no aceptaron con agrado el liderazgo español. Si a esto le añadimos la indicada sustitución en la presidencia de Boni por Purdum –mucho menos apegado al proyecto NAS, con un Consejo prácticamente intervenido por los bancos– y que la organización comercial Armco, en un ciclo económico nada favorable, estaba demostrando su incapacidad para vender la nueva producción de NAS además de la suya propia, se comprende que no quisieran ni oír hablar de la segunda fase, indispensable a nuestro juicio para la rentabilidad del proyecto.

La situación se empezó a desbloquear al segregar Armco los negocios de acero común, que vendió a AK, y los de acero inoxidable, que fusionó con Cyclops, empresa a la que le habíamos vendido desbastes ferríticos para su fábrica de Coshocton. Su presidente, James Will, era un viejo conocido que a su vez fue nombrado presidente de la nueva Sociedad fusionada. En septiembre de 1994 tuve una conversación de una hora con él en el Waldorf Astoria de Nueva York y llegamos a un completo acuerdo. Me confesó que Armco no estaba en situación de acudir a la ampliación de capital de NAS prevista para la segunda fase y que, por el contrario, necesitaba dinero para la construcción de una colada continua



de desbastes finos para tipos al cromo, única manera de mantener su posición de liderazgo en el sector del automóvil. Como solución me propuso que los dos vendiéramos NAS a un tercero, pero yo no estaba dispuesto y le ofrecí comprarle una participación del 45% por 73 millones USD, la cantidad que había desembolsado Armco más el interés devengado al tipo estrictamente bancario. De este modo, Armco se quedó con un 5% como socio testimonial americano y se comprometió a suministrar las cantidades de bobinas en caliente que no pudiera fabricar la fábrica del Campo de Gibraltar. Al día siguiente me desplazé a Pittsburgh con David Herrero, secretario general de Acerinox, que también había accedido a la presidencia del Consejo de Administración de NAS, al ser ésta rotativa. Gary Horlick, vicepresidente jurídico de Armco, y David Herrero instrumentaron dicho acuerdo, que ese mismo día firmamos James Will y yo, y que luego ratificaron nuestros respectivos Consejos de Administración.

Al mes siguiente empezaba la construcción del segundo laminador y de las instalaciones portuarias en el río Ohio. Un año más tarde, en diciembre de 1995, tomamos la valiente decisión de acometer la construcción de un tren Steckel de laminación en caliente, diseñado con la experiencia adquirida en la factoría del Campo de Gibraltar, pero con un peso de bobinas de 32 toneladas, una capacidad anual de un millón de toneladas y una inversión de 263 millones de USD, que nos permitió avanzar en la «americanización» del proceso, enviando desde España desbastes en lugar de bobinas en caliente. Hasta el año 2002 se exportaron 1.280.000 toneladas, por cerca de 1.300 millones de euros, con un claro beneficio para la Sociedad matriz, que permitieron, además, potenciar en gran medida la factoría del Campo de Gibraltar. Para bajar los costes de NAS, con el exceso de capacidad de estas instalaciones de laminación en caliente, en esta fase, transformamos a maquila desbastes de nuestro competidor americano JL, perteneciente al Grupo Ugine.

Como ocurrió con la fábrica española del Campo de Gibraltar, la verdadera competitividad y rentabilidad de las instalaciones se logró a partir de 2002, con la puesta en marcha de la acería de 150 toneladas por colada, con una inversión de 300 millones USD y con ella la integración de todo el proceso productivo. Además obtuvimos chapa gruesa.

Dada la rentabilidad de Roldán en España –a pesar del «handicap» que representa la distancia de 800 kilómetros entre Los Barrios (Cádiz) y Ponferrada (León)– y su conocimiento del mercado norteamericano, pensamos, con reservas de algunos de la Casa, que sería muy rentable una sección integral de productos largos en la propia factoría de Kentucky. Roldán, con mi hijo Victoriano al frente, que pasó a formar parte del Consejo de Administración de NAS, diseñó en 2001 unas instalaciones

de laminación en caliente para Kentucky muy avanzadas para producir rollos de alambón de 2.200 kilos de peso, barras y ángulos. En sólo cinco años desde su puesta en marcha, aunque por limitaciones obvias de mercado aún no han trabajado a más del 50% de su capacidad productiva de 200.000 toneladas anuales, quedó totalmente amortizada su inversión de 135 millones de USD.

Por último, aunque no sea lo menos importante, causamos una verdadera revolución en la comercialización en Estados Unidos y Canadá, a partir del modelo iniciado por Roldán en Barcelona en 1968 y ampliamente desarrollado por Acerinox en España y Europa: construimos cuatro centros de servicios en las zonas de mayor consumo de Norteamérica: el primero en Minooka (Illinois), dotado incluso de instalaciones ferroviarias; el segundo en Agua Mansa (California), para competir con las importaciones procedentes de Asia; el tercero, en Atlanta (Georgia), y el cuarto en Toronto (Canadá). En 2007 se construyeron otros dos en Pennsylvania y en Monterrey (México). Estos centros aseguran un buen servicio a clientes y almacenistas, así como una presencia más estable en el mercado. Han contribuido a que NAS tuviera ya en 2006 una participación en el mercado de EE.UU. superior al 30% en productos planos y del 23% en productos largos, cuya fabricación se inició diez años más tarde.

NAS está considerada la inversión industrial española más importante de Estados Unidos y también del Grupo Acerinox (1.200 millones de USD hasta junio de 2007), con unos beneficios de 241 millones de USD en 2006, que contribuyeron con un 38,4% a los resultados del Grupo. Este porcentaje sin duda aumentará en los próximos años. Sin embargo, siempre he creído que el verdadero éxito competitivo de una industria sólo se consigue cuando sus instalaciones trabajan con un elevado grado de utilización, a ser posible por encima de las capacidades teóricas para las que fueron diseñadas. Esto es lo que ocurrió en la factoría del Campo de Gibraltar y lo que planificamos con la de Kentucky. Con las inversiones de 257 millones de USD que se están realizando en el período 2007-primer trimestre 2009, elevará su actual capacidad productiva a 1.415.000 toneladas, la mayor del continente americano. Nuestra competencia la reconoce como la empresa más competitiva y completa del mundo en productos planos laminados en frío, chapa gruesa y productos largos.

Nuestro sueño americano, realizado en Kentucky, que en lengua india significa «tierra del mañana», se ha visto ampliamente superado.

### 5.3. La aventura africana: Columbus

En 1974 visité por primera vez Suráfrica, al acompañar a mi padre y a Esteban Cruaños al primer congreso mundial de ferro-aleaciones, Infacom I, que se celebró en Johannesburgo y en el que Roldán participaba como fabricante de ferro-silicio (treinta años más tarde intervine como ponente, en calidad de presidente del «International Stainless Steel Forum», en el Infacom X de Ciudad del Cabo). En mi caso acudí también como director gerente de Acerinox, con el propósito de establecer contactos para el suministro de ferro-cromo, ya que acabábamos de decidir la construcción de la acería del Campo de Gibraltar.

Aunque eran los tiempos del «apartheid», me impresionaron las posibilidades de Suráfrica, un país con grandes recursos de materias primas, energía eléctrica barata producida en su mayoría con carbón y con hornos de ferro-aleaciones muy modernos. También tuve la oportunidad de visitar por primera vez la fábrica de Middelburg, que pertenecía a Southern Cross y que entonces producía chapa gruesa de acero inoxidable de forma primitiva y artesanal.

En mi segundo viaje a Suráfrica, en 1992, acompañé a Arturo Romani, vicepresidente y consejero delegado de la Corporación Industrial y Financiera de Banesto; a César Albiñana, secretario general de la misma, y al conocido abogado Matías Cortés, con el objeto de negociar una propuesta de compra de una participación del 24,9% del capital de Acerinox en poder de Banesto, por la que se había interesado un grupo de empresas surafricanas que encabezaba Gilbertson, presidente de Glencore (Anglo American).

El objetivo de los surafricanos era que Acerinox se hiciera cargo de Columbus, que estaba construyendo una fábrica nueva sobre la antigua de Southern Cross en Middelburg, en pleno Transvaal, en unos terrenos de la fábrica de ferrocromo adyacente, que pertenecía a Samancor (60% Highveld-Anglo American y 40% BHP Billiton). Se trataba de una fábrica integral, con una acería y un tren Steckel de laminación en caliente nuevos, siguiendo el modelo Acerinox, con una capacidad de producción anual de 500.000 toneladas y un taller de laminación en frío en el que se aprovechaban las instalaciones antiguas de Southern Cross, además de un laminador en frío y una línea de recocido nuevas. Les respondí que con un consumo anual interior de sólo 20.000 toneladas, situada en el centro de producción de ferro-cromo y ferro-manganeso pero a más de 500 kilómetros de los puertos de mar, veía muy difícil la colocación de su producción. Además no se podía pensar en exportar grandes cantidades a un mercado europeo excedentario, ni tampoco al norteamericano protegido por su legislación «antidumping». Sólo se podrían vender bobinas en

caliente y desbastes al sureste asiático, aprovechando los fletes baratos, pero por poco tiempo, ya que Corea del Sur, Taiwán y al final China construirían a medio plazo sus propias acerías, como así ha ocurrido, incluso antes de lo esperado. Cabría pensar en los mercados suramericanos, excepto el más importante, Brasil, que ya era un país con producción propia y que pronto sería exportador. Sea por mi actitud o porque no hubo acuerdo económico entre Romaní y Gilbertson, la operación no se llevó a cabo, pero la construcción de la factoría siguió adelante bajo la dirección de Fred Boshoff, un ingeniero tenaz que murió de forma trágica junto a su mujer cuando se incendió la granja en la que vivían. Sin él, la JV operó durante varios años con importantes pérdidas que se repartieron sus socios, muy fuertes desde el punto de vista financiero. Leslie Boyd, presidente de Columbus, decía con fino humor británico: «El nombre de Columbus viene de Colón porque, como el descubridor, cuando empezamos no sabíamos dónde íbamos y cuando llegamos no sabíamos dónde estábamos, y a ambos se nos acabó el dinero».

En el verano de 2001 nos visitó Leslie Boyd, que además era presidente de Highveld Steel and Vanadium Corporation y vicepresidente de Angloamerican, acompañado de Mike Salomon, presidente de materias primas para los aceros inoxidables de BHP Billiton, a los que recibí junto a Rafael Naranjo. Nos ofrecieron la gestión de Columbus y un porcentaje mayoritario del capital, a abonar en acciones de Acerinox. Aunque nuestra cultura siempre había estado basada en el crecimiento orgánico, con la construcción de fábricas y centros de servicios a partir de cero («green field factories»), las condiciones de Suráfrica, la modernidad de las instalaciones de Columbus y las condiciones económicas a las que podíamos adquirirlas constituían una verdadera oportunidad.

En ese momento decidimos enviar a un grupo de técnicos encabezados por Rafael Garvín, que redactaron un informe, del que se deducía que las instalaciones estaban descompensadas, aunque se podría racionalizar la factoría y equilibrar las producciones de las distintas secciones con modestas inversiones. El exceso de capacidad entre acería, laminación en caliente y el taller de laminación en frío se podría corregir en el futuro con la instalación de nuevos laminadores en frío y, si se aprovechaban las ventajas de Suráfrica en energía eléctrica y disponibilidad de ferrocromo, podría constituir una reserva para el abastecimiento de desbastes o bobinas en caliente para las restantes factorías del Grupo Acerinox.

David Herrero, Rafael Naranjo, Miguel Ferrandis y yo mantuvimos dos días de negociaciones en el Hotel Puerto Sotogrande con un numeroso grupo surafricano. La buena química entre Leslie Boyd y yo nos permitió firmar el 24 de julio de 2001 un acuerdo de intenciones: los tres socios surafricanos, Samancor, Highveld y la Corporación estatal Industrial

Development Corporation (IDC), se quedarían cada uno de ellos con un 12% de una nueva Sociedad, Columbus Stainless, que se crearía con los activos de Columbus; el 64% restante sería suscrito por Acerinox por un importe de 232 millones de euros, que se financiaría con una ampliación de capital de esta última de 5.800.000 nuevas acciones de 1 euro/acción de nominal y una prima de emisión de 39 euros/acción, suscrita a partes iguales por los tres socios surafricanos. De esta manera se convirtieron en accionistas de Acerinox, con una participación conjunta del 8,2% del capital. Leslie Boyd entró a formar parte del Consejo y su participación fue siempre muy positiva.

También se firmó un acuerdo de asistencia técnica de Acerinox a Columbus y otro con Samancor de suministro de ferro-cromo desde su fábrica colindante, lo que permitía que un elevado porcentaje se efectuara en carga líquida, con el consiguiente aumento de la producción de acero inoxidable y ahorro energético. Durante dos años Acerinox trasladó a Middelburg a Rafael Garvín como jefe del grupo de asistencia técnica y consejero permanente, así como a Paco Ruiz y puntualmente a otros técnicos españoles. Se aprobó un plan de inversiones, que se realizó entre los años 2002 y 2004 por valor de 111 millones de euros, tendente a reducir el desequilibrio entre las secciones de acería, laminación en caliente y laminación en frío. A los cinco años de la incorporación al Grupo Acerinox, Columbus aumentó su producción de acería un 41%; de laminación en caliente un 36% y de laminación en frío un 76%, incrementos que no hubieran sido posibles sin la ayuda de la red comercial de Acerinox, que se hizo cargo de las exportaciones de Columbus. Además suministró desbastes y bobinas en caliente en momentos de paradas por mantenimiento a las factorías del Campo de Gibraltar y de Kentucky.

Columbus, que siempre había tenido pérdidas, en el primer año de su integración en Acerinox, en 2002, ya obtuvo un beneficio después de impuestos de 23 millones de euros. En 2006 se elevaron a 111 millones de euros. Confío en que la evolución política emprendida con tanto acierto por el ex presidente Nelson Mandela continúe en la misma línea y que Columbus sea una pieza importante del Grupo Acerinox, pueda aliviar algunas deficiencias energéticas de fábricas del Grupo y aprovechar su ventajoso posicionamiento en ferro-cromo.

#### 5.4. Asia

Es ciertamente el continente de mayor crecimiento de consumo y porvenir del acero inoxidable, por lo que merecía un estudio en profundidad. Muchas empresas afirman que «hay que estar allí». Discrepo de esta



opinión si no se añade «hay que estar allí si se puede construir una empresa rentable». En seminarios de escuelas de gestión, de universidades y de ingeniería superior he sostenido que un empresario puede tener algunas equivocaciones, siempre que no superen sus aciertos, pero nunca en una inversión importante, que pesaría como una losa sobre su empresa. Con estas premisas estudiamos con singular atención establecer una factoría de acero inoxidable en Asia que completara nuestro mapa mundial.

El mercado asiático de acero inoxidable más importante, y también del mundo, es sin duda China continental. Sin embargo, las experiencias de Thyssen-Krupp, con mayoría de capital en la JV Krupp Shanghai Stainless, y la de Nisshin en Ningbo, en minoría, no parecen ser muy satisfactorias. Todo hace pensar que en ambos casos su socio, la empresa siderúrgica líder Bao Steel, va a acabar suministrando desde su nueva acería de acero inoxidable la totalidad de las bobinas en caliente y dominar ambas sociedades. Quizá le vaya mejor al fabricante surcoreano Posco, y al de Taiwán Yieh United Steel, que desde el principio parece que van a integrar sus producciones de acero inoxidable en China.

Taiwán y Corea del Sur disponen de fábricas de acero inoxidable competitivas y con producción excedentaria.

Cuando Guy Dollé era presidente de Arcelor, me ofreció vendernos su participación mayoritaria en Thainox, relaminador en frío tailandés construido por Ugine, junto con otros fabricantes europeos y japoneses, con una capacidad de unas 150.000 toneladas anuales. Él creía que podría interesarnos ya que desde hacía años Columbus suministraba bobinas en caliente a Thainox. También hizo una oferta parecida a Posco, pero la rentabilidad de la factoría dependía del favor del Gobierno y no nos interesó a ninguno de los dos. Al final fue adquirida por su socio minoritario local, que la colocó en Bolsa. En la zona Asean (Asociación de Naciones del Sureste Asiático), en concreto en Indonesia, existe otro relaminador, Maspion, adquirido por un fabricante indio con una producción bastante inferior a la de Thainox.

Nisshin tenía una idea parecida y además quería hacer algo con nosotros en el sureste asiático. Con este propósito en 2006 establecimos un grupo de trabajo conjunto para estudiar la posible localización de una factoría en la India, país que parecía atractivo por la alta tasa de crecimiento de su economía y su interés geopolítico, como contrapeso al auge que está adquiriendo China, a pesar de existir un fabricante importante de productos planos, Jindal, y un gran número de relaminadores marginales. Es un país muy extenso y sus Estados tienen una gran autonomía. Una condición necesaria era que la fabrica estuviera localizada junto al mar para la importación de materias primas y la expedición de los

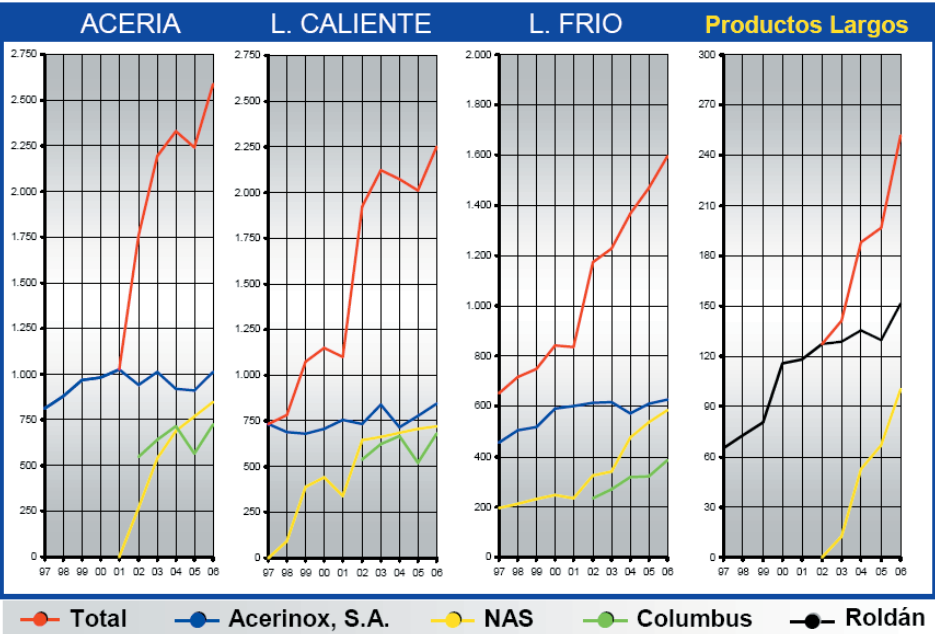
productos terminados. El grupo de trabajo visitó dos posibles emplazamientos: el Estado de Orissa, que posee abundantes recursos minerales, entre ellos la cromita; y Gujarat, pobre pero muy cercano a la zona de mayor consumo de Bombay. En ambos casos, en especial en Gujarat, había que construir una central eléctrica, viviendas para el personal, infraestructuras... que encarecían la primera inversión. Las comunicaciones con las otras regiones del vasto territorio de la India eran además muy deficientes, por lo que en algunas de ellas la proyectada fábrica podría incluso estar en desventaja con las importaciones. Me jubilé con la idea de que este proyecto sólo era viable con un poderoso socio local, que implicaba riesgos parecidos a los comentados de China.

Siempre nos había gustado Malasia, país en el que teníamos una alta participación de mercado, atendido desde nuestra filial Acerinox South East Asia, con sede en Singapur. A pocos kilómetros se encuentra Johor, donde construimos un centro de servicios con una empresa familiar, Yick Hoe. Como es una zona de astilleros e industria pesada consideramos montar allí unas instalaciones de tratamientos de chapa gruesa, que nos hubieran permitido profundizar en el conocimiento del país. El mercado malayo, con un consumo anual de productos planos de 154.000 toneladas en 2007, de las cuales sólo 93.000 toneladas fueron de chapas y bobinas laminadas en frío, no justificaba por sí solo unas instalaciones de laminación en frío y había que pensar en todos los mercados de la zona Asean: Singapur, Tailandia, Filipinas, Indonesia y Vietnam, que suponían un consumo anual de 670.000 toneladas ( 467.000 en frío). Sin embargo, como ya he comentado, en Tailandia e Indonesia ya existían relaminadores en frío instalados desde hace años, además de las fábricas integradas de China, Taiwán, Corea del Sur, Japón e India, que consideran el sureste asiático como su mercado natural.

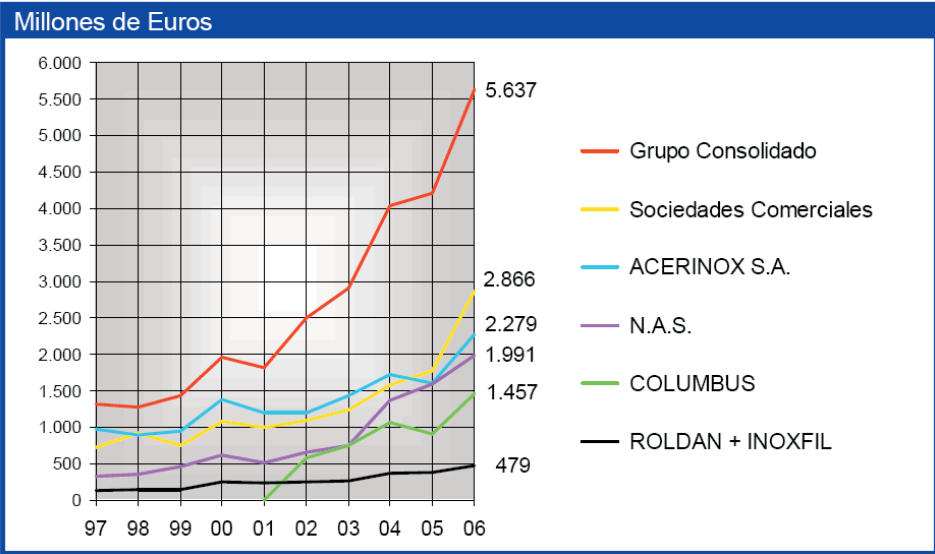
En vista de la globalización de nuestro producto, considero que para construir una fábrica de acero inoxidable competitiva en Asia o en cualquier otra parte del mundo debe, en primer lugar, tener unas dimensiones mínimas, que estimo en un millón de toneladas de producción integrada, como las del Campo de Gibraltar y Kentucky. En segundo lugar, tener asegurado el suministro de energía eléctrica y gas a precios razonables, requisito hoy necesario para la mayoría de industrias. Y, además de todo ello, dada la competencia y sobrecapacidad de producción actual de acero inoxidable –que es de prever tarde algunos años en desaparecer– necesita un apoyo oficial en materia arancelaria, fiscal o de otro tipo que proteja eficazmente a la nueva empresa hasta su mayoría de edad. Estimo que esta situación se alcanza con la integración del proceso productivo, a la que en cualquier caso habría que llegar en el más breve plazo posible.

En el momento de mi jubilación, el 14 de junio de 2007, ningún proyecto asiático estaba maduro e ignorábamos las condiciones en las que podía realizarse. Por ello no se incluyó en el programa de inversiones del grupo de 437 millones de euros para los años 2007-2008, «tendientes a ampliar y equilibrar las factorías y hacer frente a la fuerte competencia que se avecina», como indiqué en mi informe a la Junta General que figura en el anexo. Este programa se ha financiado con un oportuno crédito del Instituto de Crédito Oficial (ICO) de 400 millones de euros a diez años, con cinco de carencia y un interés muy bajo, que el 29 de mayo firmamos su presidente, Aurelio Martínez, y yo, en uno de mis últimos actos oficiales de Acerinox.

PRODUCCIONES GRUPO ACERINOX (miles de Tm.)

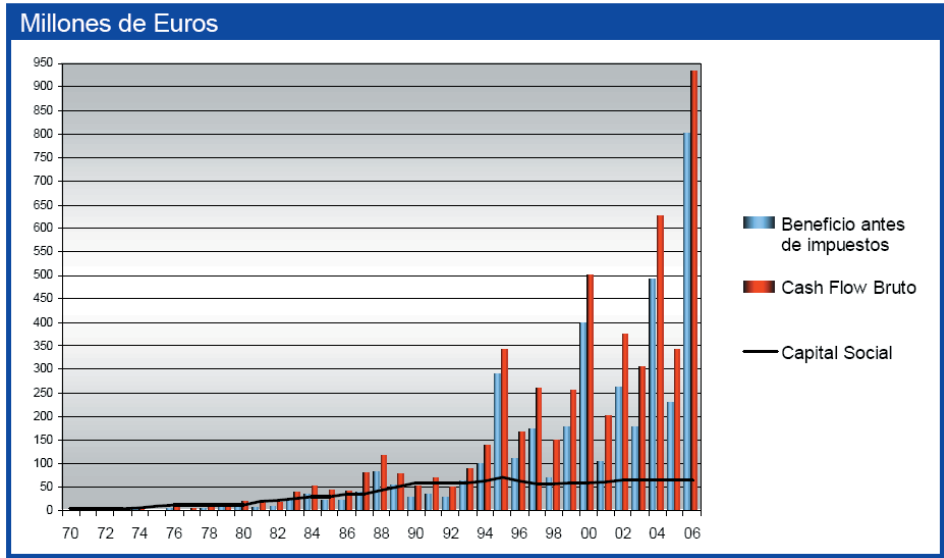


EVOLUCION DE LA FACTURACION DEL GRUPO ACERINOX

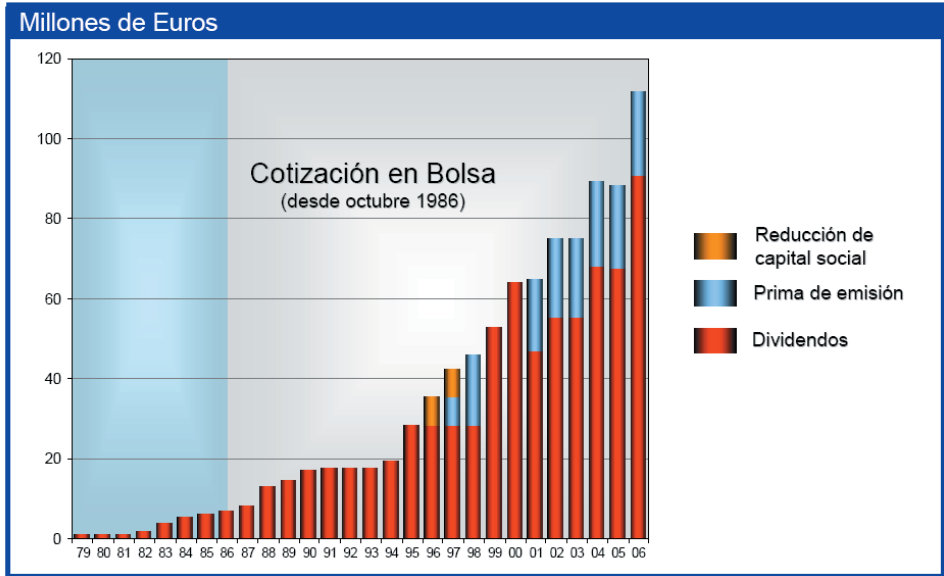


De mi intervención en la Junta General de Accionistas, 14 de junio de 2007.

EVOLUCION DEL BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS,  
CASH FLOW BRUTO Y CAPITAL SOCIAL



RETRIBUCIONES A LOS ACCIONISTAS



De mi intervención en la Junta General de Accionistas, 14 de junio de 2007.

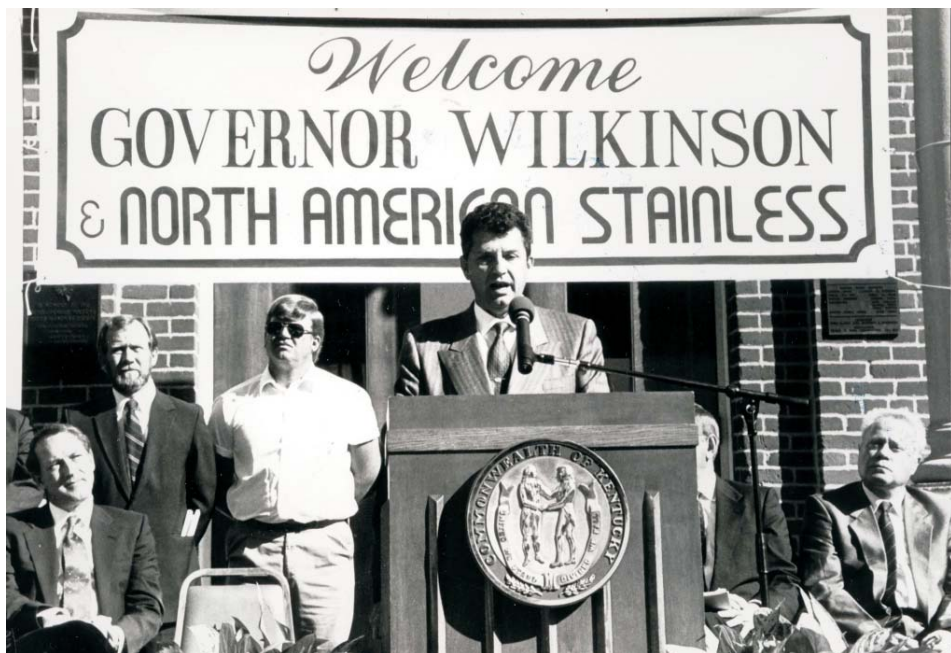




*Firma compra un tercio de Mexinox con Juan Autrique. Madrid. Marzo, 1990.*



*Firma JV NAS con doctor Boni. Pittsburgh. Abril, 1990.*



Anuncio construcción Factoría NAS. Carrollton. Con Gobernador Willkinson. 17 de septiembre de 1990.



Gran Derby de Kentucky. Con Gobernadores Patton y señora, señores Lejeune y Carmen. Mayo 1998.





*Visita a NAS, Príncipe de Asturias con Gobernador Patton, Embajador Olazabal y José Luis Lejeune. 24 de marzo de 1999.*



*Visita Príncipe de Asturias. NAS. 24 de junio de 1999.*



*Factoría NAS. 2007.*



*Visita Columbus. Consejo. ACX. 3 de noviembre de 2005.*

## 6

# CAMBIOS ACCIONARIALES EN ACERINOX

Acerinox S.A. se constituyó el 30 de septiembre de 1970, con un capital social de 36 millones de euros, compuesto por un 65% de capital español encabezado por Banesto y un 35% japonés, de Nisshin Steel y Nissho Iwai.

El acuerdo de participación de Banesto fue tomado por su Consejo de Administración, que presidía el Marqués de Deleitosa. Sin embargo, la plena responsabilidad del proyecto la adquirió su vicepresidente, y ese mismo año presidente, José María Aguirre Gonzalo, sin cuya visión empresarial no existiría Acerinox. Pablo Garnica, que ya era vicepresidente y consejero delegado, le sucedió como presidente de Banesto, pero él continuó como presidente de Acerinox hasta su fallecimiento el 7 de abril de 1988. Cuando la situación en Banesto empezó a complicarse, José María López de Letona fue nombrado vicepresidente y consejero delegado con el apoyo del Banco de España. López de Letona, con quien mantuve una relación muy fluida, decidió que las acciones de Acerinox cotizaran en Bolsa, idea que apoyamos desde el primer momento porque permitía a Banesto y a sus restantes socios recuperar con creces su inversión, al mismo tiempo que mantenían el control de la Sociedad, y facilitar en el futuro los cambios accionariales. En la preparación de la documentación colaboramos con la sociedad bursátil La Concha, Benito y Monjardín, y nos estrenamos en «road shows» para explicar la situación y porvenir de la empresa. La colocación en Bolsa constituyó un completo éxito y la acción de Acerinox empezó a cotizar el 30 de octubre de 1986. Desde entonces se mantiene como uno de los valores de mayor liquidez y forma parte del índice Ibex-35 desde su creación. A finales de 1995, se elevaba a 18.592 el número de accionistas.

Con la salida a Bolsa, Nissho Iwai, que desempeñó un papel fundamental en la gestación y etapa inicial de Acerinox, vendió la mayor parte de sus acciones, que quedaron reducidas a un 3% en los últimos años. Sin embargo, tiene un gran mérito que haya conservado este porcentaje con las dificultades financieras que atravesó y más adelante con la integración de su sección siderúrgica con la de Mitsubishi y formación de Metal



One. Por el contrario, Nisshin apenas redujo su participación y mantuvo un 11% hasta hoy. Esta empresa japonesa se mantuvo como el primer socio industrial de Acerinox y desde luego el más estable, como explicaré a continuación.

Mario Conde llegó a la presidencia de Banesto en 1987 después de una fallida OPA del Banco de Bilbao. El 22 de junio de 1988, a los dos meses y medio de la muerte de José María Aguirre, me propuso al Consejo de Acerinox como presidente, conservando las funciones de consejero delegado y director gerente. Le había conocido sólo el día anterior y me eligió atendiendo únicamente a mis méritos profesionales. Mi nombramiento significaba una revolución en el Grupo Banesto, que se sumaba a la iniciada en otros grandes bancos: hasta entonces las presidencias de sus empresas participadas importantes recaían en miembros de las familias tradicionales o en ex ministros y altos cargos de la Administración.

La Corporación Industrial y Financiera de Banesto se constituyó en 1990 como sociedad «holding» tenedora de su cartera de participaciones industriales, que el Banco había acumulado a lo largo de su historia, y una de las más importantes de España. Era una idea feliz que le hubiera permitido a Banesto obtener la tesorería que precisaba y conservar el control de sus filiales, luego imitada por otros grupos, como la Caixa con Critería en 2007. Mario Conde presidió el Consejo de la Corporación, constituido por todos los consejeros de Banesto, además de cuatro presidentes de las empresas participadas más importantes, entre los que me encontraba. Contrataron a JP Morgan para su colocación en Bolsa. Cuando todo estaba preparado, en el verano de 1992, estalló la Guerra del Golfo, que dio al traste con la operación. Fue el principio del fin de la Corporación, que se vio obligada a vender con urgencia sus empresas más rentables: Petromed, La Unión y el Fénix, Valenciana de Cementos... y, finalmente, Acerinox. La colocación en Bolsa del último 7% de su capital social, con la intermediación de Asesores Bursátiles, se efectuó a principios de diciembre de 1993, poco antes de la intervención de Banesto por el Banco de España el 28 de diciembre.

Por fortuna el 10 de diciembre había presentado mi dimisión como consejero de la Corporación, no porque intuyera la inminente intervención del Banco, a cuyo Consejo nunca pertenecí, sino porque creía que estaba en el Consejo de la Corporación en calidad de presidente de Acerinox. Mario Conde quiso que me quedara como consejero independiente y así lo manifestó en el Consejo que se celebró el 13 de diciembre, el último antes de la intervención, ofrecimiento que decliné. Debo agradecer a Mario Conde su confianza y el trato correcto y positivo que siempre dispensó a Acerinox.



Con la salida de Banesto del capital de Acerinox hubo que sustituir a cuatro consejeros y quedaron como socios de referencia sólo Nisshin Steel y Nissho Iwai, que transitoriamente aumentaron su número de consejeros de tres a cuatro. José María Aguirre González, que siempre ha seguido con interés a Acerinox desde su fundación, se reincorporó al Consejo en septiembre de 1992, en el que había sustituido a su padre en 1988 durante unos meses. Otra excelente elección fue la de Marcelino Oreja por su brillante trayectoria como ministro de Asuntos Exteriores en la transición política y en la empresa privada, que luego fue comisario europeo. A ambos consejeros independientes les consultaba todas las decisiones importantes, su experiencia y apoyo siempre fueron muy valiosos. Por último, designamos a David Herrero, persona clave en la organización Acerinox desde su incorporación en 1977 como secretario general.

En la Junta General de Accionistas de 1994 se aprobó una limitación de los derechos del voto al 10%, blindaje que contribuyó sin duda a conservar la independencia de Acerinox y que pudiera continuar siendo una empresa española en aquellos años.

En 1994 nos visitaron Javier Echenique, director de Grandes Empresas y Banca Comercial del Banco Bilbao Vizcaya, y Julio Azcargorta, de Participaciones Industriales. A continuación, el Consejo del BBV, que presidía Emilio Ybarra y del que era vicepresidente y consejero delegado Pedro Luis Uriarte, aprobó la adquisición de una participación inicial del 5%, que luego fue incrementando hasta alcanzar el 14% y convertirse en el primer accionista de Acerinox. Desde 1994 José Ramón Guerediaga representó al BBV en nuestro Consejo, a quien en 1995 se sumó José Lladó, ex ministro de Transportes y de Comercio, ex embajador en Estados Unidos y presidente-fundador de Técnicas Reunidas. La relación con el Banco fue muy franca y profesional, financiaron en condiciones siempre competitivas una parte importante de nuestras operaciones nacionales, así como las del exterior, en especial de Estados Unidos. Dentro del excelente equipo que dirigía el tándem Emilio Ybarra-Pedro Luis Uriarte, de quienes tengo el mejor de los recuerdos por su amistad y caballerosidad, quiero mencionar también a José María Abril.

En 1999, el BBV se fusiona con Argentaria y se crea el BBVA. Emilio Ybarra y Pedro Luis Uriarte dimiten en diciembre de 2001. Francisco González y José Ignacio Goirigolzarri fueron nombrados presidente y vicepresidente-consejero delegado, respectivamente. Aunque las relaciones continuaron siendo buenas, Francisco González cambió la política tradicional del BBV por el modelo anglosajón y se desprendió de la mayoría de las participaciones empresariales para concentrarse en sus negocios bancarios, que necesitaban crecientes nuevos recursos para su gran expansión en América. Sin hacer ruido, el BBVA fue vendiendo el paquete

accionarial de Acerinox, aunque continuó, y espero que continúe, siendo su primer Banco.

Un poco antes, en el año 2000, de la mano del BBV había entrado en el accionariado Omega Capital, sociedad de cartera de Alicia Koplowitz, a la que representó en nuestro Consejo Óscar Fanjul. Más adelante, en 2005, al conocer mejor nuestra sociedad, Omega Capital aumentó su participación hasta el 13% y Diego Prado se incorporó como segundo consejero.

En 2002 nos visitaron Pablo Valbona, Isidro Fernández-Barreiro y Santos Martínez-Conde, de la Corporación Financiera Alba, a los que recibí con David Herrero y Rafael Naranjo. Nos manifestaron su deseo de entrar en el accionariado y, si fuera posible, en el Consejo de Acerinox. Esta reunión estuvo seguida de un almuerzo en la Fundación March, invitados por Juan y Carlos March, en el que reiteraron su interés por formar parte de la sociedad como accionistas estables y apoyar nuestra gestión. A este primer almuerzo le siguieron otros con cierta periodicidad, a los que solía acudir acompañado por David Herrero, Rafael Naranjo y Miguel Ferrandis. Como era nuestra obligación, accedimos y facilitamos la incorporación como consejero de Santos Martínez-Conde al alcanzar el 5% y, en 2004, la de Juan March de la Lastra, al superar el 10% del capital. Me llamó la atención el interés de todo el Grupo March por los asuntos de Acerinox y debo reconocer que apoyaron nuestros proyectos hasta mi retirada el 14 de junio de 2007, cuando su participación alcanzaba ya el 22,5% del capital. Dada la composición del accionariado, les daba el control si no legal, sí efectivo de la Sociedad, y se dispusieron a ejercerlo.

A principios de 2007 había adquirido en Bolsa otro 5% del capital Casa Grande de Cartagena, sociedad de la familia Del Pino. Después de algunas conversaciones previas, a principios de junio recibí la visita de María y Rafael Del Pino, en la que me pidieron la incorporación de Clemente Cebrián en el Consejo de Acerinox, donde en aquel momento no existía ninguna vacante. Les respondí que no había problema porque no pensaba presentarme a la reelección en la Junta del 14 de junio y, en consecuencia, quedaría disponible mi plaza de consejero.

De los grandes bancos españoles Banesto o BBV como accionistas de referencia de Acerinox se pasó a las familias March, Koplowitz y Del Pino, siempre con la presencia estable de los socios japoneses. De todos ellos depende el futuro de la sociedad.

# 7

## MATERIAS PRIMAS

No puedo dejar de hablar en estas memorias de las materias primas, que tienen un peso decisivo en los aceros inoxidables, por lo que siempre he seguido su evolución con gran interés.

No ha habido, ni creo vaya a haber nunca, escasez de ninguna de las materias primas: ferro-cromo, níquel, manganeso, ferro-silicio y molibdeno, que componen la cesta de carga de las acerías de acero inoxidable y que han llegado a suponer más del 70% de su coste.

Aunque el suministro parece asegurado, no así los precios, que se han caracterizado por una gran volatilidad, acentuada en los últimos años. Me centraré en el ferro-cromo y el níquel, que son las principales y por ahora insustituibles, y también en el molibdeno:

### 7.1. Ferro-cromo

En contacto con la atmósfera, en los aceros con un contenido mínimo de cromo del 12% se forma una capa superficial de óxido de cromo que les confiere las propiedades anticorrosivas de los mal llamados «aceros inoxidables», cuando en realidad se trata de «aceros oxidados». Por definición, no existe ningún tipo de acero inoxidable sin cromo.

Los mayores yacimientos de cromita se encuentran, por este orden, en Suráfrica, Kazajstán, China, India, Turquía, Albania y Finlandia. Como la mayor parte del ferro-cromo se produce «in situ», más del 70% de la producción mundial está concentrada en los tres primeros países. En los últimos años ha habido también un intenso proceso de consolidación en este sector. Entre los tres primeros fabricantes mundiales, los surafricanos Xstrata y Samancor, y el kazako Kazchrome, suponen casi el 50% de la producción mundial.

Aunque los precios del ferro-cromo se fijan por contrato, generalmente trimestral, en función de la oferta y la demanda, no hay duda de que la consolidación ha permitido alcanzar en los últimos años niveles de precios más elevados que los de la última década del siglo XX, que se caracterizó por una cierta estabilidad.

## 7.2. Níquel

Este metal se emplea para reforzar las propiedades anticorrosivas de los aceros inoxidable y conferirles ciertas características mecánicas, por lo que el tipo 18/8 (18% cromo, 8% níquel) inventado en 1912 es sin duda el acero inoxidable estrella. La consolidación del sector del níquel ha sido muy intensa. En 1999 los cinco primeros fabricantes suponían el 56% de la producción mundial y, en 2006, el 66%. Todo hace prever que este proceso de concentración continuará.

Los precios del níquel se rigen por las cotizaciones en el Mercado de Metales de Londres (LME), que siempre ha sido muy especulativo, y normalmente no sigue la ley de la oferta y la demanda. Hasta 2001, sus oscilaciones fueron importantes, pero fluctuaron alrededor de los 7.000 USD/tm y cuando alcanzaban puntas como la máxima de 30.000 USD/tm en 1994, caían rápidamente a niveles de hasta 4.400 USD/tm en 2001, por lo que no había tiempo para su sustitución. No ocurrió lo mismo a partir de 2002, periodo en el que se produjo una larga y pronunciada escalada, que alcanzó su valor máximo de 54.200 USD/tm el 16 de mayo de 2007. Aunque en el año 2008 retornó a niveles razonables de alrededor de los 10.000 USD/tm, el daño en el consumo del acero inoxidable ya estaba hecho.

En el siglo XXI, debido a estas altas cotizaciones y sobre todo a su gran volatilidad, comenzó el proceso de sustitución, disminuyendo el porcentaje de los tipos con níquel, que suponían el 75% del total de inoxidable en 2002, a menos del 60% en 2008, a favor de los tipos al cromo y al cromo-manganeso, con menos níquel, cuando no se precisan utilizar en medios muy corrosivos, o en los tipos dúplex cuando se requiere, pero sin exigir determinadas características mecánicas. También se están desarrollando nuevos tipos con contenidos más altos en cromo. Estoy convencido de que el dinamismo investigador que caracteriza a los fabricantes mundiales de acero inoxidable sabrá encontrar soluciones a este importante problema, que nace de la especulación del Mercado de Metales de Londres (LME). No tiene ningún sentido que sus transacciones de níquel equivalieran en 2006 a veinte veces el volumen de níquel físico.

La solución puede estar, en mi opinión, en contratos regulares entre productores de níquel y fabricantes de acero inoxidable y otros consumidores, en los que se fijen los precios en función de la oferta y la demanda, como ocurre en los mercados de ferro-cromo y otras ferro-aleaciones. Esta solución la quisimos abordar en las reuniones conjuntas con los fabricantes de níquel en el International Stainless Steel Forum, sin ningún éxito por la gran diferencia de fuerzas que existe entre el sector mundial

de fabricantes de níquel, muy concentrado, y el de acero inoxidable, aún bastante fragmentado.

### **7.3. Molibdeno**

Esta materia prima, utilizada en un porcentaje minoritario de los aceros inoxidables que requieren una excepcional alta resistencia a la corrosión, se produce también en un sector muy concentrado ligado al del cobre, por lo que ha alcanzado cotizaciones astronómicas en los últimos años. Pero no preocupa tanto, al poder ser sustituidos con éxito en muchos casos los aceros inoxidables AISI 316 por los tipos dúplex.

Pese a esta situación dominante de los productores de materias primas, sigo siendo optimista con respecto al futuro de los aceros inoxidables. Confío que de la actual crisis económica mundial pueda salir también un nuevo orden para estos mercados, menos especulativo que los de los últimos años. En cualquier caso, los aceros inoxidables se verán enriquecidos por nuevos tipos y procesos que aparecen siempre en los momentos difíciles. Así podrán recuperar la tasa media de crecimiento anual del 6% de los últimos cincuenta años, que no ha tenido ningún otro acero o metal, porque se han hecho imprescindibles en todas las facetas de la vida moderna.





## OPORTUNIDADES DE FUSIÓN

En el momento de la constitución de Acerinox en 1970 existían veintidós fabricantes de productos planos de acero inoxidable en Europa Occidental. Hoy quedan cuatro. Por ese motivo se comprende las fuertes presiones que tuvo que resistir Acerinox para preservar su independencia en medio de un proceso tan intenso de consolidación europea, más aún desde la incorporación de nuestro país a la CEE en 1992 y con sus reseñados cambios accionariales.

A finales de la década de los ochenta, el fabricante francés de acero inoxidable Ugine adquirió en Bolsa una participación de Acerinox del orden del 5% y se disponía a superar el 10% del capital al cambiar el Gobierno español la legislación que exigía la autorización previa del Consejo de Ministros. Nos opusimos a una fusión con Ugine, que acabó vendiendo en Bolsa su participación.

El intento ya explicado de venta en 1992 del 24,9% del capital de Acerinox que poseía la Corporación Banesto al grupo surafricano Glencore confirmó la necesidad que tenía de realizar esta participación. En la búsqueda de un socio afín, en primer lugar hablé con nuestros socios japoneses, que perdieron una oportunidad única de tomar el control de la Sociedad. A continuación, mantuve una conversación informal con el profesor Karl Rösener, presidente de Thyssen aceros inoxidables, con quien tenía una buena sintonía. Éramos socios en Mexinox y creí que podrían existir claras sinergias entre nuestras sociedades. Pero en aquellos momentos la siderurgia atravesaba una de sus crisis periódicas y no se atrevieron a presentar una oferta a Banesto.

Quien sí se atrevió fue el ingeniero Giovanni Gambardella, consejero delegado del grupo siderúrgico italiano Ilva, que pertenecía al holding estatal IRI. A finales de 1993 recibí su visita con una propuesta de adquisición del 24,9% del capital de Acerinox en poder de Banesto al precio de 9.500 pesetas/acción (57 euros), financiada por el banco suizo UBS. Me confiaban la dirección de ambas empresas y esperaban que Acerinox adquiriera un 10% de su sección de acero inoxidable, Terni, que segregaría del grupo Ilva. De esta manera se iniciaría su privatización y cotización en Bolsa. La operación parecía muy interesante: Terni tenía todo el

proceso de acero inoxidable y acero al silicio integrado en una fábrica, con un tren semi-continuo de laminación en caliente modernizado y muy adecuado; el mercado italiano de acero inoxidable era el segundo en tamaño de Europa, después del alemán y, por último, conocíamos muy bien a sus técnicos, profesionales muy capaces, en particular a su director, Attilio Angelini, que sigue siendo un buen amigo. La Sociedad resultante de la fusión de Terni con Acerinox hubiera sido el primer productor mundial de acero inoxidable aunque, como he afirmado en varias ocasiones, nunca pretendimos ser el más grande sino el más competitivo y rentable. La operación no se pudo realizar porque pocos días más tarde, el entonces presidente del IRI, Romano Prodi, cesó a Giovanni Gambardella y, con gran sorpresa para todos, nombró como sucesor al japonés Haio Nakamura, un licenciado en Historia representante de Nippon Steel en Italia. Nakamura había participado en la construcción de la fábrica de Taranto de acero común, realizada con la asistencia técnica de Nippon Steel. Se supone que Romano Prodi pretendía que los japoneses se hicieran cargo de todo el grupo Ilva. Mis esperanzas en una colaboración Italia-España-Japón pronto se disiparon, cuando los directivos de Nisshin, cuyo primer accionista era Nippon Steel, me informaron de que Nakamura no iba a recibir la menor ayuda de su empresa, como así fue. Se limitó a escribir por las tardes un libro rojo «Italia il paese dil sole calante» (Italia el país del sol menguante), en el que comparaba la mentalidad italiana con la japonesa. Haio Nakamura me invitó a cenar en un magnífico restaurante de Roma y me aconsejó que hiciera un «leverage buy out». Así es como terminó este intento de fusión.

Rafael Naranjo y yo nos reunimos en 1998 con el recién estrenado presidente de Allegheny Technologies, empresa líder del acero inoxidable en Estados Unidos, en el Hotel William Penn de Pittsburgh. Aunque tenía y tiene instalaciones muy antiguas y una importante presencia sindical, esta compañía acredita una buena experiencia metalúrgica que le ha permitido incrementar su producción de titanio y de aleaciones altas en cromo y níquel para la industria aeroespacial, reduciendo el porcentaje de los tipos de acero inoxidable tradicionales en los que tiene que competir con NAS y las importaciones. Con la franqueza típica de los americanos, que a mí personalmente me gusta, nos dijo: «Ya sé que no es una pregunta para plantear a los quince minutos de conocernos pero ¿por qué no nos fusionamos como lo han hecho Daimler Chrysler?». Le respondí que, como él mismo acababa de decir, quince minutos no era tiempo suficiente para una propuesta de este calibre.

En el año 2000, cuando era consejero independiente de Aceralia, el consejero delegado de Arbed, Fernand Wagner, me propuso que Acerinox adquiriera su filial belga de aceros inoxidables ALZ, efectuando el pago

en acciones de la compañía. Wagner, como antes Choppin y después los alemanes, argumentaba que Arbed sería un socio siderúrgico estable para Acerinox, no sujeto a los frecuentes cambios de socios financieros que había experimentado. Las instalaciones de ALZ eran complementarias, al ser entonces el único fabricante de acero inoxidable del mundo en producir bobinas de dos metros de ancho, del que existía un pequeño consumo, por lo que para completar su capacidad necesariamente tenía que producir bobinas de 1.500 milímetros de ancho. No hay duda de que si se prescindía de la inversión, difícil de justificar, era un producto interesante que hubiera enriquecido la gama de Acerinox, ya enfocada cada vez más hacia los tipos ferríticos y acabado brillante (BA), con mayor valor añadido, para prevenir la competencia china que se avecinaba.

Sin embargo, la historia de ALZ chocaba con la cultura de crecimiento orgánico de Acerinox de no acometer ninguna inversión que no pudiera tener un rápido retorno. ALZ era una empresa estatal belga, creada con el fabricante americano Allegheny como socio tecnológico, que vendió su participación a la japonesa Nippon Yakkin. Según me explicó su presidente, Dick Simmons, uno de los líderes históricos americanos, «no tenían ningún interés en obtener beneficios, sólo en crear puestos de trabajo en una zona de elevado nivel de desempleo como la de Gantes por el cierre de las minas de carbón». Así, ALZ siempre se caracterizó por su fuerte influencia sindical. El interés de Nippon Yakkin debió de estar en la venta de bobinas en caliente, que desapareció al construir ALZ su propia acería en Gantes y efectuar la laminación en caliente en las instalaciones de acero común de Klöckner Stahl de Bremen, que compró la participación japonesa. Finalmente, Arbed adquirió Klöckner Stahl y con ella ALZ.

De forma paralela, Aceralia había empezado a adquirir acciones de Acerinox en Bolsa, operación que les pedí que cesaran de forma inmediata. El Consejo de Aceralia, que entonces presidía José Ramón Álvarez Rendueles y del que yo era consejero independiente, decidió caballerosamente vender su participación, lo que le proporcionó una buena plusvalía.

Con todo, la posibilidad de fusión que se nos ofreció con más insistencia y con cierta periodicidad fue la alemana, facilitada por la buena sintonía que siempre mantuvimos con todos sus dirigentes. En varias ocasiones fui invitado a la conocida Villa Hügel y a la residencia privada de Alfred Krupp, así como al Schloss Landberg de los Thyssen.

Ya he comentado la ocasión que perdió Karl Rösener, presidente de Thyssen acero inoxidable en la época de la Corporación Banesto y Mexinox. Aunque éramos competidores, con Heinrich Stawowy, de Krupp, mi relación fue siempre de verdadera amistad. Nos conocimos en 1972 en plena fase de construcción de la factoría del Campo de Gibraltar, cuando visité

su fábrica de Bochum, de la que entonces era director. Después fue promovido a presidente de la sección de inoxidable de Krupp y, al producirse su fusión con Thyssen, de Krupp-Thyssen-Nirosta. Coincidimos en el club Sendzimir (de productos planos de acero inoxidable europeos) y en múltiples seminarios y foros. Juntos negociamos la resolución del problema Mexinox. Años más tarde, en 1999, cuando fui elegido vicepresidente del International Stainless Steel Forum (ISSF), del que Stawowy era presidente, señaló que en la mencionada primera visita le impresionó mi vocación e incisivo interés por la tecnología y fabricación del acero inoxidable. En otra ocasión me presentó a Gerhard Cromme, presidente de Krupp, quien me indicó su disposición a adquirir el paquete de Banesto cuando yo estimara oportuno «para que no caiga en manos no deseadas».

Una vez realizada la fusión Thyssen-Krupp, a la que pertenecía Thyssen-Krupp-Nirosta, que englobaba a sus fábricas de acero inoxidable, mantuve una conversación en Düsseldorf con su presidente, Ekkehard Schulz, y con Helmut Hadrys, que sustituyó a Heinrich Stawowy al frente de los aceros inoxidables cuando éste se jubiló. Schulz me propuso una fusión «en proporciones generosas para los accionistas de Acerinox, como Thyssen lo había sido con los de Krupp, que convertiría a la Sociedad resultante en el líder mundial de aceros inoxidables». Ante mi objeción de que sería difícil que las autoridades comunitarias aprobaran una fusión Krupp-Thyssen-Terni-Acerinox, que representaría una participación del mercado europeo cercana al 50%, me respondió que el mercado inoxidable ya era un mercado global, por lo que la competencia no era sólo europea sino mundial y que el acero inoxidable necesitaba un líder global, como Arcelor lo era en acero común. Más recientemente, el presidente del grupo siderúrgico Thyssen-Krupp, Ulrich Middelman, acompañado de su consejero delegado de acero inoxidable, Jürgen Fechter, nos visitaron en Madrid dispuestos a realizar una buena oferta de fusión antes de acometer una fábrica en Estados Unidos, que en estos años están construyendo en Alabama.

No aceptamos ninguna de estas operaciones y nos mantuvimos en nuestra política de crecimiento orgánico, que siempre nos fue muy bien. Las fusiones europeas además nos ayudaban a aumentar nuestra participación de mercado, porque todos los consumidores quieren tener más de un proveedor y además las fábricas del Campo de Gibraltar y de Ponferrada eran las más competitivas del mundo en acero inoxidable. Aún más la de NAS desde su integración en 2002. Y a ninguno de nuestros socios les gustaba la idea de perder participación en el capital de Acerinox. En especial a Nisshin Steel, que con su 11% y su condición de socio tecnológico inicial, parecía encontrarse cómodo y no deseaba reducirla, ni acababa de decidirse por aumentarla al 15% (porcentaje que le hubiera



permitido consolidar por equivalencia los resultados de Acerinox en su balance, según la legislación japonesa), como sus sucesivos presidentes intentaron, a cambio de algunas contrapartidas que, a mi juicio, no eran de interés para nuestra Sociedad.

Tampoco llegamos a considerar las aproximaciones de casi todos los bancos de negocios, que nos proponían toda clase de adquisiciones o fusiones, con presentaciones muy bien preparadas pero que no añadían nada, ya que conocíamos perfectamente a todas las empresas, y dirigentes, de acero inoxidable del mundo. Mucho menos sus propuestas de operaciones de «leverage buy out», con las que el equipo directivo se podía adueñar de toda o una parte importante de la empresa, al entender que en definitiva había que pagar estas compras con dinero de la propia sociedad, que siempre he creído que pertenecía a sus accionistas y trabajadores.

En la actualidad existe un exceso de capacidad de producción en el sector global de los aceros inoxidables, debido a las ampliaciones realizadas hasta ahora nunca vistas, en particular en China, acompañado de una disminución del ritmo de crecimiento del consumo por la crisis económica mundial y por la fuerte especulación de las materias primas. A este exceso hay que añadir que nuestra industria se halla emparedada entre los sectores cada vez más consolidados y potentes de las materias primas y los del consumo: automóvil, bienes de equipo, electrodomésticos... Por ello es inevitable que, cuando se supere la crisis y vuelva a fluir dinero en el mercado financiero, se produzcan nuevas e importantes concentraciones en nuestro sector.



## 9

# GESTIÓN

En estas memorias no trataré de dar lecciones de gestión empresarial, algo que hacen muy bien las escuelas de negocios y existen además suficientes publicaciones de profesionales de reconocido prestigio. Me limitaré a transmitir algunas ideas que siempre he procurado aplicar en mi larga trayectoria como dirigente industrial:

1. Es fundamental ilusionar a los colaboradores en el proyecto empresarial, de manera que se sientan integrados y lo consideren como si fuera propio, por encima de los incentivos económicos, que también deben contribuir pero en segundo lugar. Hasta el último trabajador tiene que participar en el proyecto, sin que nadie quede excluido.
2. El líder empresarial tiene que transmitir confianza, nunca temor. Hay que escuchar las opiniones de todos los colaboradores, reconocerlas y tenerlas en cuenta. Se deben evitar las normas inflexibles y estar en permanente evolución. No se puede decir «esto siempre lo hemos hecho así».
3. Cuando el grupo crece es fundamental la descentralización y el apoyo a los gerentes de las empresas filiales. En mi caso, traté de visitarlos personalmente con una cierta periodicidad, con el fin de animarlos, conocer sus problemas (cada mercado es diferente) y transmitirles las ideas y proyectos de la sociedad.
4. La autocomplacencia es el peor enemigo de la empresa y es fácil caer en ella con el paso del tiempo o cuando se ha alcanzado cierto éxito. Hasta el último momento de mi gestión he practicado el «pressing» sobre mis colaboradores, empezando por mí mismo. Hay que fijarse en lo que hace bien la competencia y tratar de emularla. Por el contrario, no se puede estar nunca satisfecho consigo mismo, sino criticar constantemente lo que se está haciendo mal y preguntarse por qué no se han conseguido alcanzar aún determinadas metas. Es nefasto considerar irremediable lo que nunca ha funcionado bien.

5. Hay que anticiparse a los problemas, nunca dejar que se pudran. Más vale una solución medio buena tomada a tiempo, que una muy buena cuando ya no tiene remedio. En nuestro producto, las oscilaciones de las cotizaciones del níquel provocan periódicos aumentos de las existencias de los aceros inoxidables, seguidos de fases de realización. Es muy importante prever cuándo aquéllas van a alcanzar la cota máxima para reducir con diligencia las compras de materias primas y existencias de todo tipo, y anticiparse así a la caída de precios. Es preferible ser el segundo o tercer fabricante en bajar un 5% los precios que el último o penúltimo, quedarse sin pedidos, trabajar a bajo ritmo –con los consiguientes aumentos de costes y pérdida de productividad, difíciles de recuperar, además de los posibles problemas sociales–, para acabar bajando los precios un 30% o más. Y no digamos si se perdiera participación de mercado... Puede parecer una decisión especulativa, pero es inherente a la dirección empresarial y como tal requiere valor. Se toma con la experiencia de ciclos anteriores y con toda la información suministrada por las delegaciones comerciales, que indican cuándo un ciclo está terminando. Lo importante es acertar más veces que equivocarse. Yo acostumbraba a decir a mis colaboradores que «un exceso de prudencia es la mayor de las imprudencias».
6. La tenacidad es una virtud necesaria. Cuando se fija un objetivo, hay que lograrlo. En términos deportivos, «no se puede dar una bola por perdida», como hace Rafa Nadal. No valen frases como «es políticamente incorrecto» o que una decisión se puede aceptar porque tiene un impacto limitado en la cuenta de resultados. Lo que hoy parece que tiene poca importancia, sí la tiene cuando se suma a otras decisiones que al final infieren en el coste del producto y, en definitiva, en la competitividad.
7. La dirección de una empresa implica una función de arbitraje permanente entre los departamentos de producción y comercial, que como es lógico tienen intereses opuestos: comercial contrata con facilidad los pedidos más difíciles que la competencia trata de evitar y las fábricas tienden a producir lo más fácil. Hasta es bueno que exista cierta lucha. La dirección tiene que dirimir constantemente en función de las circunstancias del mercado, pero sin perder de vista los objetivos de la empresa a medio plazo.
8. Nunca me ha gustado planificar a corto plazo, pero tampoco a largo plazo en un mundo tan cambiante como el actual. Es una de las razones por las que Acerinox y Roldán han amortizado sus instalaciones en sólo cinco años, un plazo muy corto en siderurgia

pero suficiente para generar fondos con destino a nuevas inversiones y así mantener las fábricas en continua expansión y en primera línea de competitividad.

9. Una empresa tiene que estar en constante innovación de sus productos, procesos productivos, comercialización, etcétera. Acerinox estuvo en vanguardia con el tren de laminación Steckel, las líneas de recocido, el peso de bobinas, las sociedades comerciales y los centros de servicios, en crear una red extra-net que enlazó todas las filiales comerciales con las fábricas permitiendo la venta «on line», con un Centro de Investigación de apoyo a la producción y a los consumidores... En el caso de Roldán, con un peso de rollos de 2.200 kilos, la fabricación de redondos corrugados, de ángulos, los aceros inoxidables dúplex y altos en cromo, que pueden sustituir en algunas aplicaciones a los tipos al cromo-níquel tradicionales, especialmente cuando las cotizaciones de níquel alcanzan los altos niveles de los últimos años...
10. En materia de inversiones, en general mi experiencia me indica que es preferible completar fábricas equilibrando las capacidades de las diversas secciones antes que abrir nuevos frentes. Los mejores costes y, en consecuencia, los mejores resultados se obtienen cuando las instalaciones están bien equilibradas y saturadas. La relaminación en frío sólo puede considerarse un paso necesario para la apertura de mercado y hasta alcanzar las dimensiones mínimas para la integración de la producción.  
En la dirección de una compañía se cometen muchos errores, pero nunca deben ocurrir en las inversiones, que tendrían una repercusión irreversible. Gracias a Dios en este aspecto creo no haber cometido ninguno significativo en toda mi trayectoria empresarial.
11. El personal tiene que estar muy motivado e integrado. Los salarios deben estar vinculados a la producción, la calidad y a las ventas. En definitiva, a los beneficios de la empresa. Esta política se tiene que extender a todos los niveles, desde el primer ejecutivo hasta el último trabajador. Para ello hay que establecer diferentes fórmulas, algo que no es nada fácil ni que el personal las entienda bien. Todos los empleados tienen que enfadarse cuando las cosas salen mal. Lo difícil es mantener la tensión y evitar que con el tiempo estos incentivos se conviertan en salario fijo.
12. La austeridad es una virtud necesaria. Hay que aceptar un principio básico: los directivos somos meros administradores de la empresa, que pertenece a los accionistas y trabajadores. Esto es lo que respondí cuando me proponían participar en determinadas obras o actividades, algunas muy meritorias, pero que se alejaban



del objeto social para el que fue creada la compañía de «producir y vender acero inoxidable». Acerinox cumplió con su compromiso social al crear 7.204 puestos de trabajo directos de alta cualificación y nivel salarial, además de muchos indirectos. En definitiva, con la creación de riqueza y formación de personal en las zonas en las que estábamos implantados.

## 10

### ACERALIA

Mi paso por la siderurgia de acero común, desde la privatización de Aceralia en diciembre de 1997 hasta su fusión en Arcelor en abril de 2002, que en principio consideré como un servicio al país, resultó una experiencia satisfactoria de la que guardo un grato recuerdo.

La historia de la siderurgia integral española, entendida como la que produce acero en altos hornos a partir de mineral de hierro y cok, comienza a finales del siglo XVIII. Desde la creación de Ensidesa en 1950 por el Instituto Nacional de Industria (INI), se establece una gran rivalidad con la empresa privada Altos Hornos de Vizcaya. De la primera dependía gran parte de la economía de Asturias y de la segunda, aunque en menor proporción, la de Vizcaya.

Los distintos gobiernos españoles tuvieron que inyectar cantidades ingentes de fondos públicos en planes de reestructuración fallidos, hasta que en 1991, en plena negociación para el ingreso de España en la CEE, el ministro de Industria, Claudio Aranzadi, pensó que había que dar una solución definitiva o cerrar las empresas. Como primera medida nombró a José Manuel García Hermoso, entonces vicepresidente de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, como presidente ejecutivo de ambas sociedades. Aquellos años fueron los más duros para la siderurgia mundial: Bruselas no autorizó más ayudas y España llegaba con retraso a las reconversiones que ya habían realizado la mayor parte de las siderurgias europeas. Después de grandes esfuerzos, el nuevo ministro de Industria, Juan Manuel Eguiagaray, consiguió que los comisarios Leon Brittan, Karl van Miert y Martín Bangemann aceptaran la reconversión final de la siderurgia integral española, si bien con algunos recortes de capacidad y un cierto compromiso de privatización. El 18 de octubre de 1994 se constituyó la Corporación Siderúrgica Integral (CSI), «holding» de las dos siderúrgicas integrales y de la Acería Compacta de Vizcaya. Nació muy saneada desde el punto de vista financiero, y bajo la dirección de José Manuel García Hermoso y Acacio Rodríguez aprovechó la bonanza del mercado de aquellos años para obtener beneficios por primera vez en la siderurgia integral.

En 1996 el Partido Popular ganó las elecciones y el nuevo ministro de Industria, Josep Piqué, se dispuso a cumplir la promesa electoral de pri-

vatizar la CSI. El director general de Industrias Siderometalúrgicas, Pau Guardans, nos invitó a comer a David Herrero y a mí, y a que Acerinox tomara una participación en la CSI, junto con otras empresas españolas, como paso previo a su salida a Bolsa. Le respondimos que nuestra especialidad era el acero inoxidable y que debíamos concentrar todos nuestros efectivos humanos y financieros en el desarrollo de NAS. Me pidió mi opinión acerca de diversos candidatos como socio de referencia de la nueva Corporación Aceralia, entre los que se encontraban casi todos los fabricantes europeos y la surcoreana Posco. Finalmente la decisión del Gobierno se centró en dos alternativas: Usinor, que presentó una oferta muy elaborada, que abonaría al holding estatal SEPI 505 millones de euros al contado por el 35% del capital de Aceralia, además de una compra de obligaciones por 150 millones de euros; pero con el inconveniente de reducir 1.770 puestos de trabajo, algo que como es natural no gustó nada a los sindicatos. Arbed presentó en el último momento otra alternativa por un importe teóricamente superior, 776 millones de euros, pero en acciones de la compañía y de diversas filiales del Grupo; eso sí, sin reducción de plantilla.

El Consejo de Ministros se decidió por esta última oferta. El 27 de agosto de 1997 se constituyó Aceralia Corporación Siderúrgica, a la que se incorporaron también los activos del Grupo Aristrain (dirigido durante muchos años por Javier Imaz, a quien me presentó Gregorio López Bravo muchos años antes, y que murió literalmente en mis brazos durante un almuerzo en el restaurante los Remos, después de visitar nuestra fábrica de Palmones, con el objeto de conocer nuestro sistema de primas de producción y aplicarlo a la nueva acería compacta de Beasain, de la que acababa de ser nombrado presidente), que de esta manera se convirtió en el segundo accionista con una participación del 10,8%, a la que se añadió un 6,7% de la familia Riberas.

Se pactó la siguiente composición del Consejo de Administración: el presidente, José Ramón Álvarez Rendueles; dos vicepresidentes, Joseph Kinsch (presidente de Arbed) y José María Aristrain, cuatro vocales del Grupo Arbed, otro de Riberas, dos de los sindicatos, dos directores generales y tres independientes. El ministro Josep Piqué me ofreció ser uno de los tres últimos y yo acepté, con la autorización del Consejo de Administración de Acerinox, porque Aceralia no tenía ninguna relación con el acero inoxidable y porque consideré que era una etapa decisiva de la siderurgia integral española en la que debía participar.

La relación con todos los miembros del Consejo fue siempre buena. Con José Ramón Álvarez Rendueles y los otros dos consejeros independientes, Francisco de la Riva y Ángel Rojo, formamos un grupo unido. Tratamos de defender de la mejor manera posible los intereses españoles

y de los accionistas minoritarios. También formé parte de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones presidida por Joseph Kinsch, muy importante en esta fase inicial organizativa.

Aceralia fue una experiencia positiva. El Consejo contribuyó sin duda a su éxito, pero el mérito principal fue del Comité de Dirección, compuesto por Roland Junck y Guillermo Ulacia como copresidentes y los directores generales Juan José Aróztegui, Carlos Martínez-Albornoz, Gonzalo Urquijo y Francisco Pérez-Crespo, de diferentes orígenes pero que pronto formaron un equipo cohesionado. También fue importante la labor de los dos representantes sindicales, Manuel Fernández López (Lito) e Ignacio Fernández Toxo, que actuaron en todo momento con gran profesionalidad y sentido de la responsabilidad.

Se cumplió con creces el plan industrial por valor de 782 millones de euros al que se había comprometido Arbed con el objeto de equilibrar las capacidades y aumentar la competitividad manteniendo el empleo. En los cuatro ejercicios de existencia de Aceralia, de 1998 a 2001, obtuvo unos beneficios netos de 181, 130, 362 y 317 millones de euros respectivamente, con un índice de endeudamiento (Gearing) a fin de 2001 del 11,3%, desconocidos en la siderurgia integral.

Se nos ofrecieron oportunidades de compra de algunas empresas siderúrgicas extranjeras, pero fuimos muy prudentes, conscientes del esfuerzo que había realizado España para sanear la compañía. Por el contrario, en el consejo del 29 de octubre de 1999 decidimos adquirir en condiciones muy favorables el grupo familiar Ucin, que tenía fábricas en Azpeitia, Bayona y Madrid. De este modo Aceralia alcanzaba una excelente diversificación de su producción, al 50/50% altos hornos/hornos eléctricos; 50/50% productos planos/largos y 50/50% mercado automóvil/construcción.

A finales de 2001, después de unas rápidas negociaciones, se llegó a un acuerdo con Usinor para la fusión Aceralia-Arbed-Usinor. De este modo, en marzo de 2002 nació Arcelor, el primer grupo siderúrgico mundial, con una capacidad de producción anual de 43,5 millones de toneladas. Como Arcelor iba a tener importantes fábricas de acero inoxidable de Usinor y yo considerada cumplida mi misión en Aceralia, el 24 de abril presenté mi dimisión.



*Constitución Consejo ACERALIA. Diciembre, 1997.*



*Audiencia al Consejo de ACERALIA. La Zarzuela. 21 de marzo de 2000.*

## **INTERNATIONAL STAINLESS STEEL FORUM**

En 1967 se creó el International Iron and Steel Institute (IISI) como foro internacional de la industria siderúrgica. Esta organización agrupa a 180 miembros de más de 50 países, que suponen el 85% de la producción mundial de acero. En los años 2003 a 2005 fui vocal del Consejo en representación del International Stainless Steel Forum (ISSF).

Los fabricantes de acero inoxidable norteamericanos nos invitaron en 1995 a 56 líderes de este sector de todo el mundo a una reunión en Pittsburgh para intentar establecer un punto de encuentro. De esta reunión nació en 1996 el ISSF como una rama del IISI. La misión principal del ISSF es el desarrollo del mercado mundial de acero inoxidable. Esta organización fue creciendo y hoy es la voz proactiva de la industria de los aceros inoxidables. Suministra al mercado estadísticas globales e información de las aplicaciones del acero inoxidable. Se ocupa además de la salud y de la preservación del medio ambiente.

En el año 1996 fue elegido en Bruselas el entonces presidente de Krupp, Heinrich Stawowy, como primer presidente del ISSF. En 1999 le sucedió James Will, de Armco; en 2000 Minoru Tanaka, de Nisshin, y en 2001 Helmut Hadrys, de Thyssen-Krupp. Durante la etapa de Hadrys se produjo la designación del doctor ingeniero Staffan Malm, procedente de Avesta, como secretario general del ISSF, en lugar de Ian Christmas, que se ocupaba principalmente del IISI, con lo que se dio un definitivo empujón al ISSF. Desde entonces Staffan Malm es el motor de la organización.

En 2003, en Berlín, fui elegido presidente del ISSF. Ya era vicepresidente desde 1998 y había colaborado activamente con los cuatro dirigentes anteriores. Durante mi presidencia se incorporaron a la organización los principales fabricantes chinos de acero inoxidable, así como los de productos largos de todo el mundo, con lo que se elevó a 62 el número de miembros del ISSF. Juntos representábamos cerca del 80% de la producción mundial de acero inoxidable. De acuerdo con la regla que yo mismo establecí de rotar la presidencia cada dos años, en 2005 me sustituyó el



japonés Toshihiko Ono, de Nisshin Steel, y yo ocupé la vicepresidencia hasta mi jubilación de Acerinox en el año 2007.

En mayo de 2006 celebramos nuestra conferencia anual en Louisville (Kentucky), que coincidió con el décimo aniversario de la creación del ISSF. El encuentro tuvo un gran éxito de participación, en parte por el interés de los fabricantes de todo el mundo en visitar nuestra fábrica de NAS. También fue todo un acontecimiento para este Estado, donde nunca se había celebrado una conferencia siderúrgica. Sus autoridades se volcaron, en especial el gobernador republicano, Ernie Fletcher; el secretario de Desarrollo Económico, Marvin E. Strong, y el alcalde de Louisville, Thomas Abramson.



*Consejo IISI. Estambul. 3 de octubre de 2004.*



*Constitución ISSF. Pittsburgh. Abril, 1995.*

*Tres Presidentes  
ISSF en Igloo.  
Círculo Polar.  
12 de febrero de  
2004.*



*Con Staffan Malm ISSF 10. Ghent, 20 de mayo de 2006.*



*ISSF10. Con Alcalde  
Abramson.  
Louisville. 18 de mayo de  
2006.*

*ISSF10. Con los Gobernadores  
Fletcher de Kentucky y Carmen.  
15 de mayo de 2006.*







*IISF10. Reencuentro de dos viejos amigos. Con Heinrich Stawowy, Louisville. 19 de mayo de 2006.*



*Consejo ISSF. Kyoto. Mayo 2007.*

## 12

# PARTICIPACIÓN EN OTRAS ASOCIACIONES Y FOROS

Además de las asociaciones siderúrgicas ISSF, IISI, Eurofer y Unesid, mencionadas en capítulos anteriores, citaré las organizaciones más destacadas en las que permanecí un tiempo determinado o en las que hoy sigo presente:

### 12.1. Consejo de Acción Empresarial de la CEOE

Organismo creado por su anterior presidente, José María Cuevas, para que le asesorara en los problemas más candentes de la empresa desde la etapa de la transición. Este Consejo, del que formo parte desde su creación, reúne a los principales empresarios de la banca, sector energético, industria, turismo, agricultura, etcétera.

### 12.2. Confemetal

La patronal del metal es, junto a la de la construcción, la que cuenta con mayor número de trabajadores en la CEOE. Su presidente, Carlos Pérez de Bricio, nos reunía periódicamente para comentar las cuestiones relacionadas con nuestro sector.

### 12.3. Consejo Asesor para la Ciencia y la Tecnología

Era un consejo mixto Industria-Educación, presidido por el ministro de Industria e integrado por el secretario de Estado de Universidades, el director general de Tecnología, Jesús Rodríguez Cortezo –hoy decano del Colegio de Ingenieros Industriales de Madrid–, altos funcionarios de ambos ministerios y empresarios, fundamentalmente del sector farmacéutico y de la electrónica. Su misión era evaluar proyectos de investigación procedentes de diferentes sectores que se fijaban como objetivos.



En 1990, el ministro de Industria, Claudio Aranzadi, quiso abrir este Consejo y me nombró vocal junto a otros empresarios que también tenían inquietud por la investigación y la tecnología. Las diferencias entre los representantes de la universidad y la industria eran patentes: mientras los primeros querían crear investigadores de lo que fuera, los segundos sosteníamos que había que emplear muy bien los limitados recursos disponibles y, por lo tanto, la investigación tenía que ser siempre aplicada y al servicio de la industria.

En este Consejo continué con los ministros Juan Manuel Eguigaray y Josep Piqué. Este último creó una Secretaría de Estado de I+D+i, a la que se había añadido la importante «i» de «innovación». Para dirigirla nombró al ex director de la Escuela de Ingenieros Industriales, Fernando Aldana, que se tomó mucho interés en este enfoque industrial de la investigación. A algunas de estas reuniones invitó a personalidades de la política, como los entonces secretarios de Estado Cristóbal Montoro y Elvira Rodríguez, y a empresarios como Juan Miguel Villar Mir; Rafael Miranda, de Endesa; Julio Linares, de Telefónica; Eduardo Montes, de Siemens; Miguel Ángel Canalejo, de Alcatel; Carlos Vera, director de la ETSIIM, etcétera. Por primera vez se empezó a dar en España una verdadera importancia a la I+D+i. En el reajuste ministerial del año 2000 desapareció el Ministerio de Industria y se creó el de Ciencia y Tecnología, con Anna Birulés al frente de esa cartera. Lamentablemente esta iniciativa, indispensable para nuestro país, se vio frenada una vez más y España va a acusar en los próximos años la falta de la alta tecnología propia de la que disponen los países de nuestro entorno.

#### **12.4. Alto Consejo Consultivo de la Ingeniería de España**

El Instituto de Ingenieros Civiles nació en 1905 por la fusión de las cinco asociaciones de ingenieros entonces existentes: agrónomos, caminos, industriales, minas y montes. Con la incorporación de otras ingenierías, en 1979 se convirtió en el Instituto de la Ingeniería de España. Tres años después se creó en su seno el Alto Consejo Consultivo de la Ingeniería de España, con el objeto de promover el interés de la sociedad española por la ciencia, la tecnología y la innovación.

Desde febrero de 2003 formo parte de este Consejo –presidido desde 2008 por Manuel Acero, anterior decano del Colegio de Ingenieros Industriales–, que incluye a destacados ingenieros y empresarios de todas las especialidades.

### **12.5. Patronato de la Fundación Consejo España-Estados Unidos**

Con motivo de la Expo de Sevilla de 1992, en esta ciudad se celebró la conferencia transatlántica convocada por el comisario europeo Martín Bangemann y el secretario de Comercio estadounidense Ronald H. Brown. De esta conferencia partió la idea del embajador de Estados Unidos, Richard Gardner –con pleno apoyo del ministro de Asuntos Exteriores español, Javier Solana, y del comisario de la Expo, Emilio Casinello–, de establecer una organización para mejorar las relaciones entre ambos países con carácter permanente. De este modo nació la Fundación Consejo España-Estados Unidos, de la que fui patrono desde su constitución en junio de 1997 hasta el 7 de noviembre de 2007.

A la primera reunión, celebrada en Sevilla, asistieron presidentes de importantes empresas y universidades americanas y españolas, que habían acudido a la Conferencia Transatlántica, así como altos funcionarios de Exteriores de ambos países. Más adelante recibió el impulso conjunto del presidente del Gobierno español, José María Aznar, y del vicepresidente estadounidense, Al Gore. El Rey, el Príncipe de Asturias, vicepresidentes, ministros y altos cargos del Ejecutivo también participaron en otras reuniones. El primer copresidente español fue Jaime de Carvajal; el segundo Antonio Garrigues y el actual José Ignacio Goirigolzarri. El resto del patronato lo integrábamos empresarios con intereses en Estados Unidos, altos cargos de Exteriores y catedráticos. Por parte norteamericana el copresidente fue siempre un destacado senador con vínculos hispanos, como Christopher Dodd, Mel Martínez o el actual gobernador de Nuevo México, Bill Richardson, secretario de Energía y embajador ante la ONU con Bill Clinton.

### **12.6. Varios**

Siempre que he podido he participado en foros relacionados con la carrera de la Ingeniería Industrial, sobre la que he defendido que es esencial que se mantenga su carácter generalista y una formación de un mínimo de cuatro años más dos para el ingeniero superior o máster una vez se aplique la reforma de Bolonia.

También he intervenido en encuentros sobre asuntos que afectan a la competitividad de la industria española, como el transporte, los cambios en la legislación laboral... Pero de forma especial en los que trataban de la energía, una de las cuestiones peor abordadas en nuestro país desde la moratoria nuclear. Durante mi intervención en la Cumbre de la Industria Española de Zaragoza, organizada por CEOE en enero de 1990, se-

ñalé que con el aumento de las tarifas eléctricas para el sector siderúrgico del 409,4% desde 1978, éstas pasaron de ser unas de las más baratas a unas de las más caras de Europa, aumento que por fortuna pudo verse parcialmente compensado con las sucesivas devaluaciones de la peseta, lo que no volverá a suceder en adelante.

El 8 de julio de 1991 me invitaron a participar en un seminario sobre energía en la Universidad Menéndez Pelayo. En mi ponencia sobre la «Importancia del costo de la energía en la competitividad de las empresas industriales españolas» indicaba que en 1990 la estructura de la producción de energía eléctrica española era el 17,7% de origen hidráulico; el 44% térmico de carbón y fuel, y el 38,3% de origen nuclear, algo que me parecía razonable. No así el anuncio de la parada de las centrales nucleares de Valdecaballeros, Trillo y Lemoniz, que me llevó a formular la siguiente pregunta: «¿Quién pagará estos elevadísimos costes?». Desde entonces no dejé de hablar de ello en todos los foros y seminarios a los que fui invitado, incluso en mis intervenciones en las juntas generales de Acerinox, aunque entonces fuera «políticamente incorrecto». Era consciente de la importancia crucial que tiene el coste de la energía en todo el tejido industrial. Agotados los recursos hidráulicos en nuestro país, la energía nuclear, complementada con lo que den de sí las energías renovables –estableciendo un límite de costo–, es la única que a mi juicio puede asegurar a nuestra industria el suministro eléctrico a un precio razonable. Y también la única que permitiría cumplir los compromisos del Protocolo de Kyoto.

Es una pena que se esté perdiendo la experiencia de generaciones enteras de excelentes técnicos nucleares y la tecnología adquirida con tanto esfuerzo, cuando ya éramos el octavo país mundial en producción nuclear. Siempre he pensado que la tecnología se desarrolla en todos los sectores con inversiones, que en este caso permitirán también mejorar la eficiencia de las centrales, aumentar aún más su seguridad y reducir el porcentaje de residuos. Es lo que va a ocurrir con las de tercera generación que se están construyendo en países antes tan reacios a la energía nuclear, como Finlandia. Mucho más con las de cuarta generación, que se espera que producirán prácticamente cero residuos hacia 2030. Sería conveniente que dentro de las medidas que la UE adopte para relanzar la economía se incluya un amplio programa de construcción de centrales nucleares. Además de crear empleo, mejoraría la competitividad de las empresas europeas, les proporcionaría la necesaria independencia energética y se conseguiría una reducción sustancial de las emisiones de CO<sub>2</sub>. Al fin, el debate nuclear está abierto en todo el mundo y espero que nuestro país, más dependiente que ningún otro del gas y del petróleo de importación, no tarde más en rectificar su política energética y no lleguemos demasiado tarde.

PONENCIAS EN FOROS

FECHA	FORO	LUGAR	TÍTULO
Septiembre 1964	Feria	Albacete	Los aceros inoxidables martensíticos en cuchillería
Noviembre 1984	Escuela de Ingenieros Industriales	Barcelona	Mercado de los aceros inoxidables
Noviembre 1984	Metal Bulletin 1st Stainless Steel Conference	Londres	A newcomer's challenging views of stainless steel in today's world
Octubre 1985	Escuela de Ingenieros Industriales	Bilbao	Panorámica mundial de los aceros inoxidables
23 enero 1990	CEOE - Cumbre de la Industria Española	Zaragoza	La inversión empresarial como necesidad para la modernización de las empresas
13 junio 1990	Metal Bulletin 4th Stainless Steel Conference	Marbella	Trends in the European market
8 julio 1991	Universidad Menéndez Pelayo (UIMP)	El Ferrol	Importancia del coste de la energía en la competitividad de las empresas industriales españolas
17 julio 1994	V Trobada al Pirineu	Rialp (Lleida)	El Repte de la competitivitat
17 febrero 1995	Proceso de Debate sobre la Política Industrial	Madrid	Enfoque sobre la situación actual del sector del acero
Julio 1996	Gobierno de la Empresa	Madrid	Un caso de estrategia a largo plazo
17 noviembre 1996	España-Estados Unidos	Toledo	La experiencia de Acerinox en Estados Unidos
7 julio 1997	Círculo de Economía - El euro y las reformas que necesita la economía española	Sitges (Barcelona)	Medidas necesarias para mantener la posición competitiva de la industria
15 septiembre 1997	World Stainless Steel Conference Financial Times - CRU International	Düsseldorf	A world stainless steel producer
14 septiembre 1999	Foro Internacional de Empresas	Madrid	La España europea, los Estados Unidos y Latinoamérica

### PONENCIAS EN FOROS

FECHA	FORO	LUGAR	TÍTULO
21 septiembre 2000	Ciencia, Tecnología, Empresa y Sociedad para el Siglo XXI - Universidad Menéndez Pelayo (UIMP)	Santander	Innovación empresarial y competitividad
12 mayo 2002	VI ISSF Annual Conference	Sun City (Suráfrica)	The global strategy of Acerinox
17 junio 2002	E.T.S. de Ingenieros Industriales	Madrid	El caso Acerinox
9 julio 2002	Escuela de Ingenieros Industriales	Madrid	Entrega títulos nueva promoción
11 abril 2003	E.T.S. Ingenieros Industriales	Madrid	Acerinox y la innovación
2 febrero 2004	Infacon X	Ciudad del Cabo (Suráfrica)	Development in the Global Stainless Steel Industries
27 febrero 2005	5th European Stainless Steel Science and Market Congress	Sevilla	Stainless Steel, a global changing and growing industry
24 octubre 2005	Inauguración curso 2005-2006 Universidad Autónoma de Barcelona	Barcelona	Acerinox: una empresa espanyola d'acer inoxidable amb vocació global
24 mayo 2006	Club Español de la Industria Tecnológica y Minería	Madrid	Reflexiones sobre política industrial
11 junio 2006	Universidad Menéndez Pelayo La internacionalización de la empresa española	Santander	Caso Acerinox
26 septiembre 2007	6th International Stainless Steel Summit (Metal Bulletin-SMR)	Helsinki	Recepción premio «Stainless Steel Executive of the Year»
5 marzo 2008	Universidad Politécnica de Barcelona - Conferencia internacional «Ética y valores humanos en la ingeniería»	Barcelona	Victoriano Muñoz Oms
12 noviembre	7th International Stainless Steel Summit (Metal Bulletin-SMR)	Marbella	Entrega premio «Stainless Steel Executive of the Year»
10 Diciembre 2008	40 Aniversario Unesid - Jornadas sobre el acero	Madrid	Moderador en la mesa La energía como factor de competitividad





*Consejo España-USA. Generalitat Valenciana. Noviembre 2000.*



*Consejo España-USA. Embajada de Washington. Marzo 2001.*



*Con Felipe González y la Primera Dama de Canadá. Ottawa. Mayo 1990.*



*Premio Príncipe Felipe. Excelencia Empresarial. Enero 1994.*



*Círculo Economía. Sitges. Marzo 1997.*



*Palacio de la Moncloa con José María Aznar. 1998.*





*Cena Gala Palacio Real. Febrero 1998.*



*Encomienda de número de la Orden del Mérito Civil, año 2002.*



*Ingeniero Industrial del año 2002.*



*Entrega de Diplomas Promoción 145 de Ingenieros Industriales. Julio 2002.*



*Nombramiento Hijo  
Adoptivo de Los Barrios  
con el alcalde Alonso  
Rojas. 4 de agosto de  
2005.*

*Primer «Stainless Steel.  
Executive of the Year».  
2007, con Markus Moll.  
Helsinki, 25 de  
septiembre de 2007.*





# 13

## EPÍLOGO

Mi intensa carrera de 46 años como ingeniero y dirigente empresarial terminó el 14 de junio de 2007. El Grupo Acerinox quedó como próximo líder mundial de productos planos de acero inoxidable y Roldán-NAS como número tres en productos largos. Todas nuestras empresas tuvieron resultados históricos récord y unos balances muy saneados.

Atrás quedan muchas más satisfacciones que disgustos, procuro retener en mi memoria las primeras y olvidar los segundos. Sólo quiero acordarme de la mucha buena gente que por fortuna he conocido, me ha ayudado en toda mi vida y que especialmente en este último año y medio de jubilado me ha demostrado su verdadera amistad.

Cada día doy gracias a Dios por lo mucho que me ha dado: familia, realización profesional, amigos...

Nunca he tenido tiempo para aburrirme, ni espero tenerlo en el futuro, ni desde luego en este último año. Año de acoplamiento, más fácil de lo que esperaba, en el que he procurado cumplir con mi deber social, como lo hago en el Patronato de la ONG Ayuda en Acción. He participado en la defensa de la carrera de ingeniería y de la industria española, en los actos a los que me han convocado el Colegio de Ingenieros Industriales, Unesid o el Alto Consejo Consultivo de la Ingeniería de España. He colaborado en el Consejo Asesor de Celsa con Francisco Rubiralta, un ejemplar ingeniero industrial y empresario español, que ha construido un imperio global con una producción de ocho millones de toneladas de acero. También en el Patronato de la Fundación Juanelo Turriano, dedicada a la promoción de los estudios históricos de la técnica y la ingeniería civil, integrado sobre todo por ingenieros de caminos con gran vocación por su carrera. El pasado 2 de diciembre me honraron al elegirme su presidente.

Sigo abierto a cuantas actividades mi experiencia pueda ser útil a la sociedad, al mundo de la empresa, a la siderurgia, a mi carrera y a mi país. Más aún como presidente de honor de Acerinox estaré siempre a su disposición cuando mis consejos sean requeridos.

Mi vida tan apasionante en lo profesional hubiera quedado vacía sin la otra pata: la familia, empezando por Carmen, mi mujer desde hace 47 años, a la que ahora valoro más que nunca. También en este punto Dios

ha sido muy generoso conmigo y me ha dado cinco hijos y cinco hijos políticos trabajadores y muy unidos. Así como catorce nietos –por ahora– de los que apenas había podido disfrutar. En el momento de redactar este epílogo acabo de estar esquiando en Austria con mis cuatro nietos mayores.

Deseo ser joven, como señala el escritor norteamericano de origen alemán Samuel Ullman:

*«Eres joven tanto si tienes setenta como diecisiete años, si tu corazón palpita ante la emoción de lo maravilloso, ante el reto afrontado, sin miedo a los acontecimientos, vibrando siempre con alegría por el juego de la vida. Tú eres tan joven como la fe que te ilumina, tan viejo como la duda que te consume, sigues siendo joven mientras tengas confianza en ti mismo, pero ya eres viejo si has dejado que el miedo te asuste. Eres joven si te anima la esperanza y viejo si tu corazón está dominado por la desesperación. No lo dudes, serás siempre joven mientras tu corazón esté abierto para recibir mensajes de belleza, ánimo, valor, grandeza y energía, procedentes de la tierra, de los hombres y del infinito. Pero si todas tus antenas se han desplomado y todo tu corazón aparece cubierto con las nieves del pesimismo y el hielo del mordaz cinismo, entonces, y sólo entonces, serás ya viejo. Y en este momento, que Dios se apiade de tu alma».*

Muchas gracias, querido lector, por tu paciencia.

Madrid, 15 de diciembre 2008

# **ANEXOS**



## **ANEXO 1**

### **PALABRAS INICIALES COMO PRESIDENTE A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DE ACERINOX, S.A.**

*22 de junio de 1988*

Señores accionistas:

Perdonen mi doble emoción al dirigirme a ustedes, primero con el recuerdo, muy reciente, del fallecimiento de nuestro presidente, don José María Aguirre y, en segundo lugar, por mi recientísima designación como presidente de esta Sociedad por el Consejo de Administración de esta mañana, al cual le agradezco mucho este nombramiento y haré todo lo posible por corresponder al honor y confianza que se me otorga.

Don José María Aguirre ha sido una persona excepcional, eso no es descubrir el mundo, pero todavía más para Acerinox. Yo trabajé 26 años con él, le tuve un gran cariño y sé lo que es vivir al lado de un gran hombre. Sin don José María no existiría Acerinox, o por lo menos no se hubieran podido llevar a efecto las distintas fases del proyecto con la celeridad y prontitud que ya empiezan a reflejar los resultados.

Al constituirse Acerinox, en el año 1970, don José María Aguirre me encargó que estudiara y que negociara con los socios japoneses, junto con Landelino Lavilla, todos los proyectos de constitución de la empresa. Su aliento fue decisivo y Banesto tomó la mayoría de Acerinox y la decisión de llevar adelante el proyecto. Esto ocurrió cuando todos los restantes bancos no se atrevían a ello. Cuando digo Banesto me refiero al Grupo Banesto, que incluía también al Banco Guipuzcoano y Bandesco.

A los dos años de empezar a fabricar ya tuvimos la idea de lanzar la acería. Desde el punto de vista financiero, parecía un disparate y era muy arriesgado para una Sociedad que tenía poco capital. Sin embargo, vimos la necesidad de hacerlo y don José María estuvo allí muy valiente como siempre, diciendo: «¡Adelante, adelante!».

Lo mismo ocurrió con el tercer Sendzimir y más tarde con la obra cumbre de Acerinox, que ha sido la laminación en caliente. Recuerdo a don José María en sus frecuentes visitas a la fábrica del Campo de Gibraltar, donde disfrutaba mucho con la visita de las instalaciones, en especial la última del 25 de febrero de este año, que después de un programa que hubiese agotado a cualquier persona joven, me dijo: «Victoriano, ¿me podrías llevar otra vez a los laboratorios de investigación?». Se detuvo un rato interesado en ver cómo funcionaba el microsondas de 200.000 aumentos, un equipo que le fascina-



ba. Por todo ello, es justo que expresemos en este acto nuestro homenaje a don José María y la gratitud de esta Sociedad, que propongo que conste en el acta de esta Junta General.

En esta ocasión recuerdo este comentario de don José María: «Cuando Napoleón quería nombrar a un mariscal preguntaba, este hombre es un buen estratega y tal... pero ¿tiene suerte?». Esta mañana me he mirado al espejo y me he preguntado: «¿Tengo yo suerte?». La respuesta ha sido que sí la tengo, ¡y mucha! ¡Tengo suerte de haber tenido un padre ejemplar que desde pequeño me ha enseñado a trabajar en la creación y en el mundo empresarial! He tenido la suerte de estar 26 años con don José María Aguirre y, por último, de conocer ayer en persona a Mario Conde, que ha confiado en mí y ha tomado una difícil elección empresarial, que me indicó la tomaba por los resultados, que ahí están. Y, en consecuencia, me ha propuesto como presidente ejecutivo de Acerinox.

Yo estoy muy obligado con todos, en primer lugar con los accionistas de Acerinox. No piensen que estoy solo, creo que la mayoría de los 1.700 empleados de la compañía de alguna manera hoy se identifican conmigo. Simbolizo el éxito de Acerinox, que no ha sido un éxito individual, sino la suma de los esfuerzos de todos, que hoy me llevan a presidir esta Junta General. Por ello pueden estar seguros de que nos vamos a esforzar muchísimo para cubrir la pérdida de don José María Aguirre y darles a ustedes unos resultados tan buenos o mejores que los que hemos tenido este año.

## ANEXO 2

### ACTO DE ENTREGA PREMIOS PRÍNCIPE FELIPE A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL 1993

*11 de enero de 1994*

#### INTERVENCIÓN DE VICTORIANO MUÑOZ CAVA

**(Premio concedido a Acerinox S.A. a la Competitividad Empresarial, en su primera edición, por los Ministerios de Industria y Energía, y de Comercio y Turismo «por cumplir con los requisitos exigidos para los Premios de Internacionalización, Esfuerzo Tecnológico y Medioambiente»)**

Alteza:

En estos momentos de crisis económica nacional e internacional y profundos cambios, es un gran acierto que los Ministerios de Industria y Energía, y de Comercio y Turismo hayan convocado por primera vez unos premios que llevan Vuestro nombre, con el fin de estimular y mejorar la competitividad de las empresas españolas.

Constituye un legítimo motivo de orgullo para las ocho empresas que hemos sido seleccionadas entre 195, por unos comités evaluadores de expertos, y finalmente, elegidas por unos jurados de prestigiosas personalidades. No pretendo que seamos las mejores, pues siempre puede haber otra mejor, pero sí afirmo que somos empresas que, cada una en su campo, en su actividad, en su especialidad, se esfuerza en ser la mejor, la más competitiva, pues sin esta vocación, sin este empeño, en las actuales circunstancias no se puede sobrevivir.

Las empresas españolas no han tenido una vida fácil desde el primero de enero de 1986, comienzo del histórico proceso de la incorporación de nuestro país a lo que llegará a ser sin duda la Unión Europea. Con una competencia implacable del exterior, hemos tenido en estos años en nuestro país una rigidez laboral y, como consecuencia de ella, unos incrementos de coste horario de persona, muy superiores a los de nuestros competidores, como asimismo lo han sido, y continúan siendo, nuestros costes energéticos, financieros, etc., todo ello muy agravado por una peseta sobrevalorada, por lo menos hasta mayo del año pasado.

Su Majestad el Rey ha señalado muy oportunamente en su mensaje del día de Navidad que el primer reto de nuestro país es la lucha contra el paro. Para resolverlo hace falta, a mi juicio, una sola cosa, que recientemente ha

mencionado uno de nuestros más lúcidos pensadores con estas palabras: «Una sociedad, para tener una vida normal, sana e interesante, necesita sobre todas las cosas, una: **“confianza”**».

Como empresarios, nunca pediremos seguridad, el riesgo prudente y racionalmente calculado es consustancial a la empresa, pero para asumir riesgos necesitamos un mínimo clima de confianza.

Las Cortes Generales, el Gobierno, los organismos nacionales e internacionales, y la mayor parte de la sociedad española, coinciden ahora en el diagnóstico de los problemas de la economía española, lo que constituye un primer paso para su resolución. En este momento histórico, lo importante es que todos tengamos confianza en España y que cada uno cumpla con su responsabilidad. Nosotros, los empresarios, haremos lo que siempre hemos hecho: trabajar e invertir, este es nuestro compromiso, pues las inversiones de hoy son los beneficios y puestos de trabajo del mañana.

Quiero terminar, Alteza, lanzando este mensaje de confianza y aliento a la sociedad española y, en particular, a las empresas. Animarlas a trabajar, a invertir, a competir en un mercado ya globalizado, a redoblar los esfuerzos para ser excelentes y agradecer sinceramente, en nombre de las ocho empresas galardonadas, a los Ministerios de Industria y Energía, y de Comercio y Turismo, el galardón recibido.

Muchas gracias.

## **ANEXO 3**

### **25 ANIVERSARIO DE ACERINOX, S.A.**

INAUGURACIÓN INSTALACIONES FACTORÍA  
DEL CAMPO DE GIBRALTAR  
PRESIDIDA POR S.A.R. EL PRÍNCIPE DE ASTURIAS

*4 de diciembre de 1995*

#### **INTERVENCIÓN DE VICTORIANO MUÑOZ CAVA**

Alteza:

En nombre del Consejo de Administración, accionistas y personal de Acerinox, quiero expresaros nuestro más profundo agradecimiento por el honor de presidir este acto, que celebramos con motivo de la puesta en marcha de las instalaciones de la VI y VII fase de inversiones, que coincide con el 25 aniversario de la constitución de la sociedad. También a las autoridades presentes, clientes y proveedores de todo el mundo, muchas gracias a todos, y en especial a los que han trabajado con gran esfuerzo en estas últimas realizaciones.

Nuestros comienzos, Alteza, no fueron fáciles, como no lo ha sido el apasionante camino que hemos recorrido en estos 25 años. En el año 1970 muy pocos creímos en el proyecto Acerinox. Tuvimos que superar muchas dificultades, hasta establecernos en este lugar estratégico de la Bahía de Algeciras. En este feliz día, no puedo por menos que recordar las palabras que nuestro primer e inolvidable Presidente, y entonces también Presidente de Banesto, D. José María Aguirre Gonzalo, pronunció en este mismo lugar, el 18 de octubre de 1971, con motivo de la colocación de la primera piedra en esta factoría: «No les quepa la menor duda, la factoría de Acerinox se hará».

En un tiempo récord de construcción, Su Majestad el Rey presidió el 13 de julio de 1973 la inauguración de las instalaciones de la primera fase.

Hemos trabajado mucho. Hemos desarrollado la tecnología y las enseñanzas que inicialmente nos prestó con gran generosidad Nisshin Steel, representada en este acto por su Presidente y Consejero Delegado, Sr. Koga, que es justo decirlo, en todo momento, juntamente con Nissho Iwai, han continuado siempre apoyándonos, como socios leales, a cuyo grupo estable se ha incorporado el Banco Bilbao Vizcaya, cuyo Presidente, D. Emilio Ybarra, también nos acompaña hoy.

Sobre el «layout» original de la planta, hemos realizado las distintas fases de ampliación hasta completar la VI y VII, que Vuestra Alteza va a inaugurar

a continuación. El proyecto de fábrica integral de productos planos de acero inoxidable, previsto para una producción de acero inoxidable de 120.000 toneladas anuales, se ha elevado a 420.000 toneladas en laminación en frío, 831.000 toneladas en laminación en caliente y a 932.000 toneladas en aceria.

Las inversiones hasta ahora realizadas en esta factoría ascienden a 63.536 millones de pesetas. Para el año próximo se han contratado otros equipos por importe de 7.499 millones de pesetas. Nuestra obligación es continuar invirtiendo para seguir siendo competitivos.

Creo que esta factoría de Los Barrios, con estas últimas ampliaciones, es la de mayor capacidad del mundo de productos planos de acero inoxidable. Pero ser los más grandes nunca ha sido nuestro objetivo, sino el de la **competitividad y excelencia** empresarial, más aún después del gran honor y compromiso que adquirimos al recibir el año pasado el primer premio que lleva el nombre de Vuestra Alteza. Para ser competitivos, no basta con inversiones y buenas instalaciones, sino que hacen falta sobre todo **hombres y mujeres**, y éstos los tenemos, completamente entregados a nuestro proyecto, la mayoría de los cuales no han conocido otra empresa que Acerinox. Nuevas generaciones se van incorporando y estoy seguro de que nos sucederán con el mismo espíritu.

A las inversiones realizadas en esta factoría hemos de sumar las realizadas en otros centros de trabajo, y en empresas filiales de España y del extranjero, por un importe de 40.038 millones de pesetas, con lo que la inversión total realizada por Acerinox en estos 25 años se eleva a 111.073 millones de pesetas. Sólo aproximadamente un 10% se han financiado con capital y el resto con la reinversión de las amortizaciones y de la mayor parte de los beneficios generados. Pero para hacer funcionar estas instalaciones hace falta **vender**. Los estudios iniciales de la sociedad preveían colocar el 80% de la producción en el mercado español, y exportar el 20% restante. Las mayores producciones alcanzadas y un desarrollo económico de nuestro país muy inferior al previsto en el año 1970 han hecho invertir exactamente dicha proporción. Así, estamos exportando aproximadamente el 80% de nuestra producción a 90 mercados exteriores. Por ello, desde el año 1975 en que constituimos nuestra primera empresa filial en el exterior, Acerinox France, hemos ido creando sucesivamente 12 empresas comerciales en los mercados exteriores más importantes y hemos abierto 5 oficinas de representación, con un total de 7 en Europa, 7 en América y 3 en Asia.

Asimismo, para atender y apoyar a los clientes nacionales, construimos 5 centros de servicios en España y un conjunto de 25 almacenes comerciales. Igualmente hemos creado el Centro para la Investigación y Desarrollo del Acero Inoxidable (CEDINOX) para fomentar su uso y realizar labores de asesoramiento y formación de los consumidores españoles.

La gama de aceros inoxidables se completa con productos largos y alambres, producidos en nuestras factorías de Roldán, S.A. (en Ponferrada) e Inoxfil, S.A. (en Igualada), que utilizan nuestra palanquilla.



En el año 1990 extendimos nuestras actividades productivas a América, adquiriendo un tercio del capital de Mexinox y constituyendo North American Stainless, que ha construido, con nuestra tecnología, una factoría altamente competitiva en Kentucky, que ya en el año 1994, en su segundo año productivo, obtuvo resultados positivos. Ambas factorías utilizan también nuestros semiproductos.

Hemos creado en esta factoría del Campo de Gibraltar 1.550 empleos directos y en los otros centros de la empresa nacionales, 237. La plantilla total del Grupo Acerinox asciende a 2.976.

La facturación consolidada alcanzará este año unos 200.000 millones de pesetas.

Me permitirá Vuestra Alteza que dirija unas palabras a nuestros amigos extranjeros:

My heartiest thanks to all our friends, who are joining us today, coming from all over the world in this 25th Anniversary that coincides with the brightest year of our history, and also with the opening ceremony of nr. 2 AOD converter, nr. 2 bright annealing line and nr. 5 Sendzimir cold rolling mill. I have to thank Man GHH, ChugaiRo, Insisa, Hitachi, and all who have worked with us for the construction of such innovating facilities. To our customers, who have trusted us and to whom we can provide now a good and competitive BA material. Also to our suppliers, securing raw materials and services. Last, but not least, to Nisshin Steel and Nissho Iwai for its ongoing and decisive support during these 25 years. To all, our best thanks.

Y ya para terminar, Alteza, antes de que descubráis la placa conmemorativa de vuestra visita, desearía invitaros muy especialmente a la inauguración de la ampliación de instalaciones de nuestra factoría de Kentucky en el año próximo. Sería un honor imborrable y un acto emocionante que Vuestra Alteza vea ondear la bandera española en tal ocasión, abriendo una vez más España al Nuevo Mundo.

Muchas gracias.

## **ANEXO 4**

### **DISCURSO DE VICTORIANO MUÑOZ CAVA CON MOTIVO DE LA VISITA DE SAR EL PRÍNCIPE DE ASTURIAS A LA FACTORÍA DE NAS. 24 MARZO DE 1999**

(Traducción)

Amigos:

Hoy todos nos sentimos muy honrados y privilegiados al recibir cordialmente a SAR. en esta factoría de North American Stainless (NAS) en el Estado de Kentucky. Bienvenido Alteza a esta vuestra casa.

Agradecemos sobre todo esta inolvidable visita después de tan largo y cansado viaje. Muchas gracias por su interés en acompañarnos con ocasión de inaugurar las instalaciones de laminación en caliente de esta factoría.

También nuestra más sincera bienvenida a nuestro amigo el Honorable Gobernador de Kentucky, Paul Patton, Mickey Ibarra, Adjunto del Presidente de los Estados Unidos, Elena Pisonero, Secretaria de Estado de Comercio de España, y a todas las Autoridades y personal del Gobierno de Kentucky.

En nombre de los miembros de los Consejos de Administración de NAS y de Acerinox quiero expresarles nuestra satisfacción esta mañana por haber logrado desarrollar un importante proyecto industrial en este emplazamiento, que ha demostrado su éxito por la magnífica cooperación, económica e industrial, entre España y Estados Unidos.

En verdad, NAS es un gran ejemplo del «trabajar juntos» para lograr un fin común: «Beneficios para la Compañía y Crecimiento y Progreso para las gentes de Kentucky».

El conocimiento de Acerinox sobre el mercado americano, unido a la no existencia de producción nacional en ancho 60 pulgadas nos animaron a estudiar la posibilidad de obtener una buena rentabilidad si se construía una factoría dotada con la tecnología más avanzada.

Para este fin, el 20 de abril de 1990, conjuntamente con Armco, creamos «North American Stainless».

Elegimos el Condado de Carroll por varias razones. Entre ellas, la decisiva fue que nos permitiera tener instalaciones portuarias propias en el río Ohio, muy similar al puerto que tenemos en la factoría del Campo de Gibraltar, que SAR. visitó en el año 1995, con ocasión del 25 aniversario de Acerinox, y también el Gobernador Patton en septiembre de 1998.

El proyecto fue desarrollándose dentro de un programa ininterrumpido de diferentes fases.

Durante estos años, 84 ingenieros americanos y operadores recibieron entrenamiento en España, y 175 técnicos españoles de Acerinox fueron enviados a Kentucky para dar asistencia técnica para la construcción y puesta en marcha de las instalaciones.

Y hoy el proyecto se ha hecho realidad.

Hasta el momento se han invertido 600 millones de USD, con más de 400 puestos de trabajo.

«El acero inoxidable de Kentucky» se comercializa por todos los Estados Unidos, con 8 puntos de venta, y es exportado a Canadá, México y América Latina. Los beneficios en 1998 alcanzan ya los 400 millones de USD.

Estamos muy contentos al ver cómo la tecnología de Acerinox ha sido asimilada por el personal de Kentucky, primero en la producción de laminados en frío en 1993 y, hoy, con la puesta en marcha de las instalaciones más punteras de laminación en caliente que estamos inaugurando.

Con una capacidad de 1 millón de toneladas, el nuevo laminador en caliente –el más moderno para aceros inoxidables en el mundo– no solamente cubre las actuales necesidades de la laminación en frío de NAS, sino que permite facilitar laminación a maquila a otros productores americanos, como ya hemos empezado a hacer.

Todos estos logros son el resultado de un trabajo en equipo, personal entregado y el apoyo continuado del Gobierno de Kentucky.

Desde el comienzo de sus actividades, el distintivo de la estrategia de Acerinox es reinvertir en gran parte sus fondos generados, como única forma de asegurar la excelencia futura de nuestros resultados.

Sólo deseo que podamos continuar con nuestros esfuerzos comunes en el umbral del nuevo siglo, para el progreso y bienestar de todos nosotros, animados con el espíritu de verdadera cooperación transatlántica entre los Estados Unidos y España, desarrollando este maravilloso «Bluegrass State».

Deseo un feliz viaje de regreso a SAR., y espero que esta visita permanezca como uno de sus más agradables recuerdos de esta tierra de Kentucky, a la que los pioneros llamaron «Eden», y los indios «Tierra del Mañana».

Muchas gracias.

**PALABRAS DE SAR. EL PRÍNCIPE DE ASTURIAS  
EN EL ACTO DE INAUGURACIÓN DE LA NUEVA FACTORÍA  
DE ACERINOX EN KENTUCKY**

*24 de marzo de 1999*

(Traducción)

Sr. Gobernador, Embajador, Sr. Secretario, Sr. Presidente de Acerinox, Sr. Presidente de North American Stainless, Señoras y Señores.

Es a la vez un honor y una satisfacción estar aquí hoy, participar en este evento, en el que inauguramos una de las instalaciones más avanzadas del mundo de laminación en caliente. Es el fruto de una «partnership», un resultado tangible de beneficios mutuos que provienen de una estrecha cooperación internacional, más y más necesaria si se quiere competir en una economía mundial globalizada.

En el mundo de hoy, y especialmente para la industria pesada, se deben encontrar alianzas multinacionales para traspasar las barreras nacionales, de la misma manera que los problemas a los que hacen frente deben traspasar las meras escalas nacionales. Cooperación y sinergia son las claves de la competitividad de hoy y de mañana. Empresas conjuntas como la que tenemos hoy aquí son el mejor camino hacia adelante.

Esta planta culmina la década de alianza entre Acerinox y North American Stainless, y que se ha hecho realidad gracias al interés y apoyo del Gobierno y el personal de Kentucky, que, desde el primer día, ha apoyado este proyecto con gran entusiasmo.

También es un motivo de orgullo, siendo, como es, una de las mayores inversiones españolas en el extranjero, con una tecnología punta, que representa la nueva y moderna realidad española. Una realidad que todavía no es conocida aquí, pero que significa una parte vital de lo que somos hoy día y adonde llegaremos mañana.

Estoy seguro de que los excelentes resultados obtenidos de esta empresa conjunta ayudarán a reforzar nuestros lazos mutuos, promoverán un mejor entendimiento entre nuestros países y servirán de ejemplo para futuras colaboraciones.

## **DISCURSO DEL HONORABLE GOBERNADOR PAUL E. PATTON CEREMONIA DE INAUGURACIÓN DEL LAMINADOR EN CALIENTE**

*24 de marzo de 1999*

(Traducción)

Gracias Sr. Muñoz, Su Alteza Real, Sr. Embajador, Sr. Lejeune, Secretaría de Estado de Comercio, Vice-Gobernador, Comisario, Juez, y a todos nuestros distinguidos invitados, Consejeros, y visitantes de todo el mundo, además de «Kentuckians», éste es realmente un momento importante. Es una gran ocasión para North American Stainless y para su empresa matriz, Acerinox de España, y para el Gobierno de Kentucky.

Estamos honrados que su Planta de Ghent, Kentucky, fuera elegida en este Estado para sus instalaciones.

Cuando visité España en septiembre del año pasado, me impresionó la amabilidad de su gente y me impresionó igualmente la planta de Acerinox en España, y sus instalaciones que tuve el privilegio de visitar en su país.

Kentucky tiene una excelente relación de trabajo con Acerinox y con North American Stainless.

Hace diez años, NAS comenzó sus operaciones aquí y su reciente expansión ha sido significativa y/o simbólica de una cooperación entre la compañía, la comunidad y el Estado de Kentucky.

Agradecemos su confianza en nuestro Estado y en nuestra gente, y estamos muy agradecidos por los 450 puestos de trabajo cualificados que han traído a este Condado.

Estoy seguro que el Comisario Haydon y su equipo continuarán sus esfuerzos para hacer que este proyecto sea mayor y más beneficioso para la comunidad industrial de Kentucky.

Como Gobernador, deseo nuestra continua cooperación para asegurar el éxito y crecimiento de North American Stainless.

Vivimos en un mundo que se empequeñece cada vez más. A su vez, los mercados se extienden a regiones más distantes del globo. La inauguración de hoy es otro paso adelante en nuestro trabajar juntos y hacer negocios prósperos en este Estado.

Acepten, por favor, mis mejores deseos personales para el brillante futuro de estas instalaciones y de su compañía. ¡Enhorabuena!

## ANEXO 5

### INFORME PARA LA CONCESIÓN DEL NOMBRAMIENTO DE HIJO ADOPTIVO A VICTORIANO MUÑOZ CAVA, PRESIDENTE DE ACERINOX, S.A.

POR **MANUEL ÁLVAREZ VÁZQUEZ**

*Cronista Oficial de la Villa de Los Barrios*



Un hijo predilecto de Los Barrios escribió en uno de sus poemas que «uno es de donde vio la luz primera». Un dicho popular apunta que «uno es de donde vive». Habría que añadir que «uno también puede ser de donde es su obra». Así pues, esto último justificaría el nombramiento de D. Victoriano Muñoz Cava, como Hijo Adoptivo de Los Barrios, a propuesta de la Junta Municipal de Distrito de Palmones, porque si leridano de nacimiento y madrileño de residencia, también puede ser barreño por su obra, pues en nuestro municipio, en Palmones, está Acerinox, su más significativo proyecto materializado como Ingeniero Industrial, dentro de un brillante currículum personal, profesional y empresarial, como bien muestra la «Semblanza del Ilmo. Sr. D. Victoriano Muñoz Cava», que a continuación se transcribe literalmente:

«Nació en Lérida el 22 de julio de 1936. Realizó sus estudios de Bachillerato en el Colegio de los PP. Jesuitas S. Ignacio-Sarriá. Tras superar las pruebas de admisión, ingresa en la Escuela Superior de Ingenieros Industriales de Barcelona, donde también se doctora. Habla Catalán, Inglés, Francés, Alemán e Italiano. Está casado con Dña. Carmen Camós Martorell, tiene cinco hijos y diez nietos.

Ha desempeñado toda su carrera profesional dedicado a los aceros inoxidables, sector donde es uno de los líderes mundiales por su experiencia y éxito en sus actuaciones. Efectuó prácticas en la fábrica de aceros inoxidables



bles de la Fiat de Torino, de septiembre de 1961 a marzo de 1962 y anteriormente en Alemania, lo que le dio solidez a sus conocimientos teóricos.

En abril de 1962 empieza a prestar sus servicios como Ingeniero en la fábrica de Roldán, S.A. en Ponferrada (León), dirigiendo la puesta en marcha de la fabricación de ferro-silicio, la acería de acero inoxidable, y la puesta en marcha de la fabricación de barras de acero inoxidable, organizando una red comercial por todo el país. Posteriormente es nombrado, a los treinta años de edad, Gerente de la Sociedad a la que siempre ha estado vinculado. Desde 1994 es Presidente de su Consejo de Administración.

En 1969, aprovechando sus conocimientos y experiencia, planifica el proyecto de una factoría integral de productos planos de acero inoxidable para el Polo de Desarrollo Industrial del Campo de Gibraltar. En septiembre de 1970, al construirse Acerinox, S.A. para llevar a cabo el referido proyecto, es nombrado Director Gerente, en junio de 1983 Consejero Delegado y Presidente el 22 de junio de 1988, puesto que desempeña actualmente.

Es miembro del Consejo de Acción Empresarial de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE). El 26 de abril de 1997 fue nombrado miembro del Consejo de «International Stainless Steel Forum», organismo que agrupa a 60 empresas y asociaciones que representan más del 80% de la producción mundial de acero inoxidable, perteneciente al «International Iron and Steel Institute». En esta asociación ha desempeñado los cargos de vicepresidente en mayo de 1998 y Presidente de mayo de 2003 a mayo de 2005.

Desde su constitución el 5 de junio de 1997, es Patrono de la Fundación Consejo España-Estados Unidos. Al privatizarse la Siderurgia nacional y constituirse Aceralía Corporación Siderúrgica, fue nombrado, por designación del Gobierno, miembro del Consejo de Administración el 14 de noviembre de 1997, hasta abril de 2002, en que se produjo su fusión en Arcelor.

Posee la Encomienda de Número de la Orden del Mérito Civil que le fue concedida el 4 de marzo de 2002. El 15 de abril del mismo año fue elegido «Ingeniero del Año» por el Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid.

Desde el 26 de noviembre de 2002 es Consejero de Eurofer (Asociación Europea de Siderurgia). Es miembro del Alto Consejo Consultivo de la Ingeniería de España desde el 25 de febrero de 2003.

Es autor de diversos artículos y ponencias relacionadas con los aceros inoxidables en España y en el extranjero, así como con la industria española en general.»

Aunque el contenido de la anterior semblanza da información sobrada de la valía personal y profesional de D. Victoriano Muñoz Cava, cabe añadir unas breves notas personales al respecto, sacadas de ciertas reseñas especializadas y entrevistas significativas dedicadas al mismo.

Así, en primer lugar, hay que decir que la personalidad emprendedora de D. Victoriano Muñoz Cava en el ámbito de la Ingeniería, tuvo su primer maestro en su propio padre, D. Victoriano Muñoz Oms (1900-2000), insig-

ne Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos, que desarrolló una meritoria actividad personal y profesional en Cataluña, de la que da cuenta, entre otras, la «Cátedra Victoriano Muñoz Oms de Valores Humanos en Ingeniería» que perpetúa su memoria en la Universidad Politécnica de Cataluña; o más recientemente, como prueba de afecto popular, darle su nombre a una calle de Ponferrada (León), donde en 1957 fundó la empresa Aceros Roldán, tan vinculada al desarrollo profesional de su hijo, que fue quien representó a la familia en su inauguración. En una entrevista titulada «Victoriano Muñoz Oms, un segle d'Obra Pública a Catalunya», publicada en catalán en una revista de la Universidad de Barcelona (Biblio 3W. n°339 de 2002) hizo una reflexión, que debió ser la máxima vital que inculcó en su hijo Victoriano, y que traducida literalmente dice: «Antes de hablaros sobre mi vida me agradaría hacer una breve reflexión en voz alta, que creo que sintetiza mi talento: desde bien joven he sido una persona con una imaginación, por decirlo de alguna manera, atrevida. De hecho siempre he creído que cualquier proyecto que una persona pueda idear es posible llevarlo a término si trabaja firme, eso es lo que yo he hecho a lo largo de la vida.»

En efecto, ese atrevimiento en los proyectos y esa tenacidad en el trabajo es una de las señas personales de identidad que mejor definen a su hijo D. Victoriano Muñoz Cava. Basta leer un artículo sobre su actuación al frente de Acerinox, publicado en su día en la revista Capital, y ahora reproducido en la web Invertia, de Terra, donde aparece un velado mensaje icónico a través de una fotografía-montaje, que muestra una armadura de caballero, empuñando una espada, de la que sobresale la cabeza descubierta de D. Victoriano Muñoz Cava, con la sonrisa franca y humana que le caracteriza. En el texto una frase, que lejos de ser desconsiderada, es una aguda y brillante definición de su gestión al frente de Acerinox, una empresa que, «aunque su armadura luzca abollada y algo sucia, no tiene un solo rasguño». Sigue disfrutando de un margen del 5% (un milagro en la siderurgia), ha pagado a sus accionistas el mismo dividendo que en 2000 (el mejor año de su historia) y ha lanzado una gran ofensiva para expandir sus dominios a Estados Unidos y Sudáfrica. El herrero que ha forjado el caparazón de Acerinox es el leridano Victoriano Muñoz Cava. La empresa que preside sólo ha perdido dinero en un ejercicio durante sus 31 años de vida. Todo un logro para un mercado sobre el que siempre pende la espada de Damocles de violentos descensos de los precios por culpa de los especuladores de las materias primas: hacen subir el precio del níquel y luego, lo hunden. ¿Níquel? Supone el 50% del acero. Y todo porque estudian diligentemente el mercado mundial del acero. Entre 1988 y 1989, por ejemplo, los productores fundieron 1,3 millones de toneladas de acero inoxidable. Había tanto acero que los precios se desplomaron. En 2000, sobraba medio millón de toneladas. Los precios se desplomaron un 20% y casi todos los grandes productores se apresuraron a reducir su producción. Pues bien, Acerinox la dobló. De un millón a 2,5 millones de toneladas (un 13,5% de la producción mundial). ¿Estaba loco Victoriano Muñoz?».

El propio articulista niega esa locura y añade como clave del éxito de Acerinox, y por tanto del personaje que la gestiona: «la disciplina oriental de ahorro que aprendió de sus socios nipones». Acerinox, con su escaso endeudamiento «ha sido criticada por ser demasiado conservadora», pero cuando llegan las vacas flacas, las empresas endeudadas lo pasan mal, como apunta el propio Muñoz Cava, al que según el articulista «cabría calificar como el caballero prudente». Lo que se puede interpretar en el mundo empresarial como buen gestor, que es en definitiva otra cualidad personal de D. Victoriano Muñoz Cava.

Además, habría que añadir otra cualidad personal: la defensa de la innovación tecnológica y de la competitividad en la empresa, como bien muestra su ponencia presentada en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (Santander, 18-22 Septiembre 2000, Ciencia, Tecnología, Empresa y Sociedad para el siglo XXI, edición pdf, pp. 372-377), de la que cabe citar, al menos, sus últimas palabras: «Por primera vez en la historia existe un auténtico clima de innovación y un convencimiento de la sociedad española que es imprescindible para competir en el siglo XXI, en un mundo sin fronteras. Ojalá acertemos administración, universidades, empresas, sindicatos, etc., en trabajar juntos para aprovechar esta oportunidad histórica para España.»

Por no alargar demasiado este informe, brevemente habría que citar también una entrevista realizada a D. Victoriano Muñoz Cava, publicada en el Boletín de la Asociación de Ingenieros Industriales de Madrid (AIIM, nº2, 15-5-1999, pp. 5-7), que aclara aspectos relacionados con su eficaz gestión al frente de Acerinox, pero de la que ahora sólo interesa lo que concierne a la satisfacción personal que a cualquier creador le produce su obra, al manifestar: «Hemos tenido el privilegio de realizar el sueño de todo ingeniero, que es la creación, al haber proyectado, construido y gestionado nuevas factorías partiendo de cero y creando una red de empresas comerciales en todo el mundo para vender la producción».

Así pues, para concluir este informe sólo faltaría analizar la razón que llevó a este Ingeniero Industrial, que de joven soñaría desde las alturas de los Pirineos leridanos, hasta este apartado rincón campogibaltareño, promoviendo el establecimiento de Acerinox en Palmones, al mismo borde de la Bahía de Algeciras y junto al Estrecho de Gibraltar. La razón, aunque atrevida en su momento, es reflejo de un tenaz proyecto impulsado por D. Victoriano Muñoz Cava, y un destacado equipo de colaboradores que le ayudaron a materializar su sueño creador, como el mismo apuntó en la entrevista citada. Además, en el artículo de la web Invertia, se aclara que la elección respondía a una clarividente y atrevida estrategia industrial: «Lo que más sorprendió a los competidores fue la ubicación: El Campo de Gibraltar ¿una acería en Andalucía en vez de las tradicionales costas del Norte? Lo que nadie calculó es que a diez minutos de carretera se encontraba Algeciras, el último puerto europeo en la ruta marítima hacia Asia. Cada año anclan allí cientos de cargueros con las bodegas medio vacías. ¿Por qué no llenarlas de acero?».

Esos son los principales motivos que ubicaron en nuestro término municipal a Acerinox, una empresa que, a pesar de sus luces y sombras, con el paso de los años y su continuado desarrollo e innovación, presenta en general un balance bastante positivo en su gestión, al frente de la cual, en primer lugar ha estado D. Victoriano Muñoz Cava.

En informe aparte se verá esa importancia empresarial y tecnológica de Acerinox, así como la valía profesional de sus cargos directivos. Reservando para otro informe la labor esforzada de sus trabajadores, sobre los que en última instancia recae el eficaz funcionamiento de Acerinox y la responsabilidad de defender una justa redistribución de sus beneficios. Pero aquí toca destacar la personalidad creadora, atrevida y tenaz de quién la proyectó y guió al actual éxito empresarial, lo que sin duda da prestigio y publicidad mundial al municipio barreño que acoge a Acerinox.

Concluyendo, D. Victoriano Muñoz Cava, es digno de ser Hijo Adoptivo de Los Barrios, y estaremos contentos porque desde ahora ejerza también de ilustre barreño, quien tanto representa en el origen y desarrollo de Acerinox, pues aunque no nació en Los Barrios y su residencia en nuestro municipio siempre fue ocasional, ya que apenas quedan vagos recuerdos de sus cortas estancias en el Hotel Terol, o de su asistencia a Misa dominical en la Iglesia La Pura y Limpia de Palmones durante los comienzos de la factoría, o luego algunas fotografías suyas ilustrando la presencia en la factoría de Acerinox con motivo de efemérides notables, o el recuerdo de afecto y agradecimiento de muchos palmoneños... Por eso, confiamos en que gracias a Acerinox, de la que está tan satisfecho, también en su corazón y en su pensamiento siempre habrá un grato recuerdo para este nombramiento de Hijo Adoptivo de Los Barrios.

## **INTERVENCIÓN DE VICTORIANO MUÑOZ**

### **Nombramiento Hijo Adoptivo de Los Barrios**

Ilmo. Sr. Alcalde, Sres. Concejales, Autoridades, colaboradores y amigos todos.

Es para mí un privilegio y gran honor dirigirme a ustedes en nombre de los trabajadores, de los que soy uno más, que acaban de recibir la Medalla de la Villa, y en el mío propio que he sido distinguido y acogido como su Hijo Adoptivo, para agradecer a la Corporación Municipal, a la Junta Municipal del Distrito de Palmones y a nuestro querido Alcalde, D. Alonso Rojas, la concesión de estos honores y distinciones y, sobre todo, a todos los habitantes de este término municipal, que tan dignamente están representados

en este acto. Son, han sido y serán, base importante para poder continuar con nuestra actividad industrial.

Honores y distinciones que nos obligan aún más para hacernos merecedores de ellos y que han de ser acicate para tratar de contribuir al fortalecimiento y bienestar de nuestro entorno.

No puedo dejar pasar la oportunidad sin referirme al pasado, y no a los 301 años desde la fundación de esta Villa, ni menos aún a su origen más remoto, la alcaria musulmana, que el cronista de la Villa podría narrarnos con mejor conocimiento. Voy a referirme sólo al inigualable desarrollo que ha tenido este término municipal desde el año 1957. Ese año vine por primera vez por estas tierras como estudiante de ingeniería y me convertí en un habitual cliente del, hoy desaparecido, Hotel Terol desde su inauguración, ya en los años sesenta. En este período, Los Barrios ha dado un salto espectacular tanto cualitativo como cuantitativo.

1969 fue para todos nosotros un año decisivo. El Gobierno de España quería desarrollar esta zona, que se veía muy afectada por el reciente cierre de la verja de Gibraltar. Los japoneses de las empresas Nisshin Steel y Nissho Iwai llegaron a España con un proyecto para la construcción de una fábrica modélica de productos planos de acero inoxidable, de los que no había fabricación en nuestro país. Se proyectaba nuestra Planta con una capacidad que por fases sucesivas podría llegar a las 120.000 toneladas anuales de productos planos y en aquella época el consumo español era tan sólo de 20.000 toneladas (la sexta parte de la producción). La inversión total superaba los 6.000 millones de pesetas, aunque la primera fase, que incluía sólo los dos primeros laminadores en frío Sendzimir, era de 1.800 millones de pesetas.

Ningún banco o grupo financiero español se atrevía a acometer aquel proyecto. Tuvimos la suerte de que los japoneses se acercaran al gran empresario que fue D. José María Aguirre Gonzalo, al que recordarán como Presidente de Banesto, cuya clara visión le permitió adivinar el futuro del acero inoxidable. Era un producto que, en aquella época en fase de despegue industrial, D. José María ya conocía como Presidente de Roldán, primer fabricante español de productos largos de acero inoxidable. Me encargó, junto a D. Landelino Lavilla por parte de Banesto, negociar ocho detallados contratos con los japoneses y, tras vencer múltiples obstáculos administrativos, el 30 de septiembre de 1970 se constituyó Acerinox. Inició su andadura con un capital social de 600 millones de pesetas, sin recibir subvención alguna, cosa habitual en aquella época, y el 13 de julio de 1973, el actual Rey de España inauguró las instalaciones de la primera fase, siendo todavía Príncipe de Asturias.

La trayectoria de Acerinox no ha sido fácil y tuvo que superar múltiples obstáculos. Para nosotros, lograr la localización actual entre los ríos Palmones y Guadacorte supuso una lucha feroz. La fábrica no hubiera tenido ningún sentido sin el acceso por mar que nos permitiera dar entrada a las materias primas y salida a los productos terminados. Arrancábamos con una localización muy alejada de los principales centros de consumo y no existían ta-

lles auxiliares ni experiencia industrial en la Zona. Los años nos han dado la razón. Se ha demostrado que la ubicación de Palmones ha sido uno de los factores decisivos para que nuestra factoría compitiera con éxito en todos los mercados y para que este municipio alcance un óptimo grado de desarrollo, como hace años no se podía pensar.

Contratamos promociones enteras de las antiguas Escuelas de Maestría y Oficialía Industrial, Ingenieros recién salidos de las Escuelas tanto andaluzas como del resto de España, e iniciamos una experiencia única en el sector siderúrgico. Somos un caso atípico, en el que la inmensa mayoría de nuestros empleados, incluso los de más alto nivel, no conocen otra empresa que Acerinox.

Iniciamos la fabricación y las primeras ventas no resultaron fáciles. Los fabricantes europeos veían la llegada a Europa del peligro japonés e hicieron todo lo posible por estrangularnos de raíz. Teníamos que desplazar a nuestros competidores del mercado español, en el que estaban asentados desde hacía muchos años, y además estábamos obligados a exportar cerca del 80% de la producción, dada la ambición con que se planteó desde el principio el proyecto Acerinox.

Fue necesario crear una Red Comercial en el extranjero. Hoy en día contamos con 15 centros de servicios, 30 almacenes y 27 oficinas comerciales, en los países más importantes.

Aquí debo reconocer la calidad de nuestros trabajadores. Hemos tenido desavenencias como ocurre en las mejores familias. Pero, al final, todos nos hemos identificado siempre con la empresa y, gracias al esfuerzo de todos, aquel proyecto utópico de 120.000 toneladas se ha convertido en una realidad de 1 millón de toneladas.

Además, con estos mismos técnicos y trabajadores hemos proyectado y puesto en marcha la fábrica de inoxidable más moderna del mundo en Estados Unidos (NAS), que ya tiene casi el 30% de participación en aquél importantísimo mercado de Norteamérica. Ello ha permitido a esta fábrica de Los Barrios ampliar sus instalaciones en los últimos doce años, porque hemos embarcado para Estados Unidos más de un millón de toneladas de bobinas en caliente, desbastes y palanquillas, por un valor de 1.200 millones de euros.

Ahora ya han finalizado estas exportaciones pero ni hemos disminuido la producción de acería, ni hemos reducido plantilla, cosa que por cierto nunca hemos hecho. Se están transformando estos semiproductos en productos planos laminados en caliente o en frío, con un mayor valor añadido. Ello nos ha obligado a efectuar las oportunas inversiones y a mejorar el proceso. Estos mismos técnicos y trabajadores del Campo de Gibraltar han puesto en rentabilidad la fábrica de África del Sur (Columbus) que adquirimos en 2002. Registraba pérdidas y hoy da beneficios.

Me produce una gran satisfacción indicarles que con estas plantas del extranjero ya somos, en el primer semestre de este año, el segundo fabricante del mundo de acero inoxidable.



Ahora que voy entrando en la recta final de mi larga e intensa vida como Ingeniero, al frente de esta empresa, me esforzaré en consolidar esta posición y, muy en especial, la competitividad de esta fábrica de Palmones. Como Hijo Adoptivo vuestro me siento, si cabe, todavía más obligado e identificado.

Las inversiones que estamos realizando en este año suponen 43 millones de euros. Las que realizaremos en los próximos años irán destinadas a incrementar el valor añadido de los productos, pero también a preservar el medio ambiente, en particular a reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>. Invertiremos para mejorar la prevención de accidentes, y no olvidaremos el imprescindible capítulo de Investigación, Desarrollo e Innovación que siempre ha caracterizado a Acerinox.

Pero las inversiones, siendo esenciales, no son todo. Nada conseguiríamos sin la unión de los casi 3.000 trabajadores directos e indirectos que emplea esta fábrica y de su Comité de Empresa, o si no contamos con el apoyo y el calor del Municipio y de los ciudadanos de Los Barrios, que hoy reconocen nuestra contribución a la creación de riqueza.

En este siglo XXI ya no se concibe la Villa de Los Barrios sin industria, cualquiera que sea su clase, pero tampoco sin agricultura, ganadería o turismo. Todas estas actividades son necesarias y compatibles dentro de un desarrollo sostenible y de un adecuado ordenamiento urbano, que cualquier visitante puede constatar que se dan en este término municipal. Basta con que su juicio sea objetivo.

Estoy seguro de que remando juntos en la misma dirección saldremos adelante. Superaremos la fuerte competencia que inevitablemente se nos viene encima al enfrentarnos con un mercado totalmente globalizado y conseguiremos aumentar en el futuro el desarrollo y bienestar de esta Villa y de todos sus ciudadanos.

No quiero alargar más mi intervención.

Repito lo que decía al iniciarla, muchas, muchísimas gracias a todos por vuestra estima, que tan importantes distinciones representa, y por las que los agraciados nos sentimos tan honrados.

Los Barrios, 4 de agosto de 2005.

## **ANEXO 6**

### **INTERVENCIÓN DE VICTORIANO MUÑOZ CAVA, PRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS**

*Madrid, 14 de Junio de 2007*

Señoras y Señores accionistas:

Me complace informarles de los resultados económicos del ejercicio 2006, récord en muchos aspectos para el Grupo Acerinox y un año muy especial para mí. Antes, voy a describir el marco en el que se han desarrollado nuestras actividades.

#### **P.I.B**

El crecimiento de la economía mundial en 2006, un 5,4%, según el Fondo Monetario Internacional fue muy satisfactorio, el mayor de esta década. Encabeza China con un 10,7%, Estados Unidos con un 3,3%, la zona Euro con un 2,6%, en la que destaca España con un 3,9%, y Japón con un 2,2%.

El crecimiento del Índice de Producción Industrial, tan relacionado con el del consumo de acero inoxidable, también ha sido muy importante: China un 16,6%, Estados Unidos un 4,0%, Japón un 4,2%, la zona Euro un 4,0%, en la que sobresale Alemania con un 4,7%, que refleja una esperanzadora recuperación de su industria, mientras que España ha sido algo inferior, un 3,8%.

#### **COMPETITIVIDAD**

Si bien el crecimiento de la economía española es excelente, la pérdida de competitividad de su industria y, en general, de la economía es alarmante. La inflación del 2,7% en 2006, si bien fue un punto inferior a la del año anterior por la moderación del precio del petróleo, supera ampliamente a la de la zona Euro, el 1,9%, y al ocurrir año tras año, va produciéndose un efecto acumulativo insostenible indefinidamente. Por otra parte, el Euro se ha revalorizado en 2006 un 11,6% respecto al USD y a las monedas de la mayoría de países del Sudeste Asiático. Estos factores producen una pérdida de competitividad de la economía española, reflejado en el déficit de la balanza comercial del 15,3%, con un récord de 89.687 millones de euros.

## **ENERGÍA**

Nuestro costo de gas natural se ha duplicado en 2006, incremento muy por encima de los de los países de nuestro entorno.

El costo efectivo del Kwh ha aumentado un 9,2% en el año 2006 y nos tememos que lo peor está por llegar con la desaparición de las tarifas eléctricas en el año 2008 (basta pensar lo que ocurrió en 2005 al hacerlo las tarifas industriales de gas natural) y el cada día menor peso en el conjunto del sistema eléctrico español de la producción hidráulica y de energía nuclear, únicas competitivas y, a la vez, respetuosas con el medio ambiente, como estamos proclamando desde hace muchos años.

Creo que los costos energéticos van a ser decisivos en los próximos años para la competitividad de la industria española.

## **PROTOCOLO DE KYOTO**

Nuestras fábricas están realizando inversiones y grandes esfuerzos para reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>. En 2006, la del Campo de Gibraltar ha conseguido una disminución del 2,1%, a pesar de sus incrementos de producción. Esperamos que las nuevas asignaciones y las nuevas inversiones nos permitan llevar a cabo sin grandes problemas los incrementos de producción previstos hasta el año 2011. Esto no quiere decir que el Protocolo de Kyoto no esté teniendo un impacto en nuestros costos, ya que incide en el costo del Kwh. La situación será mucho peor a partir de 2012, aunque creo que para entonces se habrá tenido que producir la adhesión de Estados Unidos y China, que son los países de mayores emisiones, para que el Protocolo de Kyoto consiga los objetivos deseados.

## **MATERIAS PRIMAS**

La influencia de los precios de las materias primas tiene un peso cada año más decisivo en nuestras actividades, por lo que me extenderé en este capítulo.

A pesar de la mala situación del mercado de los aceros inoxidables con la que terminamos 2005, desde los primeros días de 2006 las cotizaciones del níquel del LME iniciaron una vertiginosa subida sin precedentes, desde los 13.600 USD/Tm, para acabar el año a 33.750 USD/Tm. Esta tendencia sigue en los primeros meses de 2007, alcanzando un nuevo máximo histórico de 54.200 USD/Tm el 16 de mayo. En los últimos 18 meses, los precios del níquel se han más que cuadruplicado y en los seis últimos años, multiplicado por doce.

La diferencia, inferior al 3%, entre la producción mundial de 1.310.000 Tm y el consumo aparente, no explica este aumento.

Una inusual escasez de chatarra de acero inoxidable en el primer trimestre, por la avidez de los fabricantes del sudeste asiático, y de China en particular, contribuyó a crear una cierta psicosis de escasez de níquel, que luego

no se vio confirmada. De hecho, en ningún momento los fabricantes de acero inoxidable hemos tenido dificultad alguna de abastecimiento de níquel.

Todos los años me refiero a la creciente especulación financiera que se mueve en torno al mercado de Metales de Londres. Tengo que destacar el aumento del «backwardation», que es la diferencia entre el valor de la cotización al contado y la de tres meses, y que en algunos días del mes pasado rozó los 4.000 USD. Se debió en buena parte a los bajos inventarios del LME, mantenidos a niveles inferiores a 7.000 Tm, que equivalen a dos días del consumo mundial, mientras que las transacciones realizadas dentro del LME se elevaron a 26,1 millones de toneladas, que equivalen a 20 veces el volumen de níquel físico. La necesidad de los fondos de inversión de deshacer posiciones de compra-venta a fechas fijas encareció los precios de compra que están referidos a cotizaciones al contado.

La concentración de fabricantes ha continuado. En el año 1999, los tres primeros representaban el 46% de la producción mundial de níquel y los cinco primeros, el 56%. Este último porcentaje se ha elevado al 66% en 2006.

Los nuevos incrementos de capacidad que están en construcción, aunque con retraso, nos hacen ser más optimistas para los próximos años.

Los precios del níquel han pasado de tener una participación en el costo de los aceros inoxidables austeníticos del 69,3% en el año 1999 al 85,9% en 2007, según el estudio presentado por Mitsui en la XI Reunión anual del «International Stainless Steel Forum» (ISSF) del pasado mes de mayo.

En este mes de junio se está produciendo un debilitamiento de las cotizaciones del níquel, pero aún es pronto para deducir que se va a consolidar este cambio de tendencia.

A pesar de que la concentración de fabricantes de ferro-cromo ha sido similar a la del níquel, los tres primeros suponen el 47% de la producción mundial. La concentración por países aún es mayor: entre África del Sur, Kazakhstan y China, supone el 73% de la producción mundial.

La evolución de los precios del ferro-cromo que no cotizan en el LME ha sido muy distinta y siguió a la de los aceros inoxidables. Descendieron a 63 ct/lb en el primer trimestre, recuperándose a 70 ct/lb en el segundo, 75 ct/lb en el tercero y 78 ct/lb en el cuarto, que es un 15% superior al de fin de 2005.

Los precios del molibdeno han oscilado entre los 22 y 27 UsD/lb, por debajo de los del año anterior, pero muy por encima de los 4 USD/lb de la década de los noventa.

Los precios de la chatarra de acero común tuvieron una cierta recuperación mientras que los de la de acero inoxidable experimentaron subidas muy importantes, por la gran demanda de los fabricantes de acero inoxidable del sudeste asiático, y el incremento del ratio de utilización de chatarra de acero inoxidable de los europeos.

## EL MERCADO DE LOS ACEROS INOXIDABLES

Después de un segundo semestre de 2005, el peor que recuerdo de la historia de los aceros inoxidable, caracterizado por la caída de precios internacionales y la reducción de stocks, se produjo a partir del segundo trimestre de 2006 una progresiva reacción en todos los mercados y una reposición de stocks propiciada por sus bajos niveles y catalizada por los aumentos de los precios del níquel, con un cuarto trimestre que fue, sin duda, el mejor de los últimos años.

Esta mejoría en la demanda permitió aumentar los precios base, al mismo tiempo que todos los incrementos de precios de las materias primas se pudieron repercutir en los mercados europeos y norteamericanos mediante los extras de aleación.

Pese a estos importantes aumentos de los precios efectivos de los aceros inoxidable, la producción mundial de acero inoxidable creció en 2006 un 16,7%, alcanzando la cifra de 28,4 millones de toneladas, con una tasa media anual de crecimiento en los últimos 50 años del 6,14%. A pesar de los elevados precios de las materias primas, en los próximos seis años esta tasa media será del 6,24%, según las previsiones del ISSF, alcanzando los 38,1 millones de toneladas en 2012.

En 2006 no se ha producido ninguna operación importante de concentración en el sector de los aceros inoxidable, aunque es de esperar se produzcan en el futuro, en Asia en especial, donde apenas se han iniciado.

En los últimos 16 años la tasa de crecimiento media anual de los aceros inoxidable, el 6,24%, ha sido muy superior a la de otros materiales alternativos como la del aluminio del 3,6%, del cobre del 3,2% o del acero común y del cinc del 3%.

Si bien los precios de níquel produjeron un descenso del porcentaje de utilización de los tipos al cromo-níquel del 72,2% del año 2002 al 63,1% en 2005, en favor de los tipos al cromo y al cromo-manganeso, no ha ocurrido lo mismo en 2006, fundamentalmente por dos razones:

- Por la reposición de stocks, muy superior en los tipos al cromo-níquel en almacenistas y fabricantes de tuberías.
- Por la gran actividad del sector mundial de bienes de equipos.

A la vista del peligro de estas altas cotizaciones del níquel, que están alcanzando niveles fuera de toda razón, el ISSF junto con el ICDA (Asociación de fabricantes mundiales de ferro-cromo), acordamos efectuar una amplia campaña de divulgación y promoción de los tipos al cromo, bajo el lema «La Solución Ferrítica», que esperamos contribuya al incremento del consumo de estos tipos en aquellas aplicaciones que no requieran unas ciertas propiedades anticorrosivas.

## GRUPO ACERINOX

Después de esta exposición general, entraré a informarles de la evolución de nuestro Grupo de empresas en el ejercicio 2006:

La producción conjunta de las tres acerías del Grupo, 2.588.000 Tm, fue un 15,5% superior a la del año anterior y le consolida como segundo productor mundial de acero inoxidable, con una participación del 9,1%.

La de los tres talleres de laminación en caliente de productos planos ha tenido un incremento del 11,7% y los de laminación en frío del 8,5%, manteniéndose el crecimiento ininterrumpido tradicional de nuestro Grupo.

En productos largos, con una producción de laminación en caliente de 252.000 Tm, el aumento ha sido aún mayor, un 28%, por el buen incremento de Roldán del 17%, pero sobre todo por el de NAS del 50%. Esta cifra sitúa al Grupo Acerinox, también, como segundo productor mundial de productos largos.

Por quinto año consecutivo la facturación del Grupo, 5.637 millones de euros, fue récord, como consecuencia de los mayores precios de ventas, de producciones y también del mayor valor añadido de los productos, de todas las empresas del Grupo. Aumenta un 34% sobre la del año anterior.

La diversificación de los centros productivos y la presencia en prácticamente todos los mercados constituye uno de los grandes activos del Grupo Acerinox. El mercado europeo es el más importante y representa el 45,1% de la facturación de Acerinox, seguido del americano del 39,1% y el asiático del 11,2%.

Nuestra red comercial se ha ampliado en el ejercicio con dos nuevos centros de servicios en Norteamérica: en Guelph (Canadá) y Atlanta (Georgia); y tres almacenes, dos de ellos en China, Shanghai y Pohan, y un tercero en Houston (Texas).

Se están construyendo tres nuevos almacenes en Varsovia, Oporto y Sevilla y un centro de servicios en Pennsylvania.

En total, nuestra red comercial cuenta con 26 empresas comerciales, 19 de ellas en el exterior, con 18 centros de servicios más 1 en construcción, 35 almacenes comerciales más 3 en construcción y 24 oficinas comerciales.

La plantilla del Grupo ascendía a fin de año a 7.204 empleados, de los cuales más de la mitad son españoles.

Nos sentimos muy orgullosos de haber podido crear estos puestos de trabajo directos, y otros indirectos, que trabajan en empresas auxiliares para nuestras factorías. Y más aún de la calidad de nuestro empleo, en constante crecimiento siempre, sin expedientes de regulación, durante los casi 37 años transcurridos desde la fundación de nuestra sociedad. Creo que somos una de las pocas empresas siderúrgicas en las que, a nivel mundial, esto no ha sucedido.



## **SOCIEDADES DEL GRUPO**

A continuación, les intentaré resumir la marcha de nuestras sociedades principales:

### **Acerinox S.A.**

La producción de acería de la factoría de los Barrios en el Campo de Gibraltar, 1.012.000 Tm, fue un 11% superior a la del año anterior. La del taller de laminación en caliente, un 8% superior, y la del de laminación en frío, 626.000 Tm, un 3% superior.

Siguiendo la misma política que en años anteriores, durante el ejercicio 2006 hemos invertido 40 millones de euros en esta factoría, para conseguir pequeños aumentos de producción, mantener actualizadas tecnológicamente las instalaciones, automatizar la producción, reducir el consumo energético, preservar el medio ambiente y mejorar la seguridad laboral. En este año destacaremos la modernización total del horno eléctrico nº 2. A pesar de estas inversiones, el 91,4% de su activo fijo se halla amortizado, factor muy importante para la competitividad de la factoría.

El resultado después de impuestos de la empresa matriz, 140 millones de euros, aumenta un 96% respecto al año anterior y el cash-flow neto, 173 millones de euros, un 72% superior.

### **North American Stainless**

La excelente situación del mercado antes comentada ha permitido a NAS dar un nuevo e importante paso adelante en todas sus actividades, prestando una especial atención a los mercados NAFTA.

La producción de acería, 850.000 Tm, fue un 11% superior a la del año anterior. En el último trimestre se efectuó la puesta en marcha del horno eléctrico nº 2 y se ha contratado el convertidor AOD nº 2, también de 150 Tm de capacidad, que entrará en servicio a finales de 2008, elevando la capacidad de producción de la acería a 1.415.000 Tm, la mayor del continente americano.

El taller de laminación en caliente de productos planos aumentó su producción un 2% y el de laminación en frío un 9%.

El laminador en frío Sendzimir nº4 entró en servicio en el plazo previsto del mes de marzo.

La laminación en caliente de productos largos ha tenido una fuerte progresión, procesando 100.000 Tm, con un incremento en 2006 del 50%.

En los últimos cinco años, la producción de la acería se ha más que triplicado y la laminación en caliente ha aumentado un 80%, mientras que la de productos largos, cuya puesta en marcha se efectuó en el año 2003, se ha acreditado y ha adquirido una notable participación en los mercados NAFTA.

La facturación, 2.505 millones de USD, fue un 80% superior a la de 2005. El resultado después de impuestos, 240 millones de USD, fue un 80% supe-

rior al del año anterior y el cash-flow neto, 310 millones de USD, un 56% superior.

La evolución de resultados de los últimos cinco años es muy satisfactoria.

La comentada constante expansión de la red comercial con dos nuevos centros de servicios en 2006, en Atlanta y Canadá, es muy importante para el futuro.

### **Columbus Stainless**

Los esfuerzos realizados por el personal de Columbus desde su incorporación al Grupo en 2002, para asimilar la tecnología Acerinox y las inversiones realizadas para equilibrar y mejorar la factoría de Middelburg, han permitido alcanzar en 2006 una producción de acería de 727.000 Tm, un 29% superior a la del año anterior, mientras que la del taller de laminación en caliente, 682.000 Tm, fue un 30% superior, y la de laminación en frío, 385.000 Tm, un 19% superior.

Se ha contratado el laminador Sendzimir nº4, que entrará en servicio a finales de 2008 y que equilibrará mejor las capacidades de las diversas secciones de la factoría, elevando la de laminación en frío a 550.000 Tm.

En los cinco últimos años, los aumentos de acería, laminación en caliente y en frío, han sido respectivamente del 41%, 36% y 76%.

La facturación, equivalente a 1.459 millones de euros, expresada en esta moneda fue un 60% superior a la del año anterior. Ha sido posible gracias a la eficaz labor de las sociedades comerciales del Grupo Acerinox en Europa, Sudeste Asiático y Sudamérica.

El resultado después de impuestos fue de 111 millones de euros, frente a una pérdida de 12 millones de euros del año anterior.

La evolución de resultados de los últimos cinco años ha sido muy positiva, partiendo de la mala situación de enero de 2002.

### **Roldán S.A:**

Esta filial, como ustedes saben, fabrica en Ponferrada productos largos de aceros inoxidable. También ha obtenido producciones, ventas y resultados récord en el ejercicio.

Las instalaciones de laminación en caliente procesaron 151.000 Tm, un 17% más que en el año anterior y el taller de acabados, 140.000 Tm, un 10% más, con un crecimiento medio anual en los últimos diez años del 10%.

La facturación, 412 millones de euros, fue un 28% superior a la de 2005. El resultado después de impuestos, 16,5 millones de euros, fue 2,4 veces superior y coincide prácticamente con la valoración contable de nuestra participación, que es del 99,4%. El cash-flow, 22,1 millones de euros, superó en un 66% al del año anterior.

El 79% de los activos inmovilizados de la factoría de Ponferrada está amortizado.

Este año, Roldán está efectuando una inversión de 23,5 millones de euros para realizar una reforma total y ampliación de los dos trenes de laminación en caliente, unificándolos y aumentando el peso de los rollos de 1.500 Kg. a 2.400 Kg, que serán, con los ya en operación de NAS, los mayores del mundo. Se ampliarán también otras instalaciones adicionales, para conseguir con todo ello, significativos aumentos de productividad, ahorro energético y de emisiones de CO<sub>2</sub>, en definitiva, de costos.

En este año se cumplen 50 años de la constitución de Roldán, que fue la primera empresa española en producir acero inoxidable, cuya historia podrán leer en la publicación que se ha editado con esta ocasión. Fue fundada por D. José M<sup>a</sup> Aguirre Gonzalo y mi padre, D. Victoriano Muñoz Oms. Su conocimiento del mercado y las posibilidades de los aceros inoxidables, que a finales de la década de los sesenta iniciaban su despegue industrial, con la invención de los laminadores Sendzimir, el convertidor AOD y la plena implantación de la colada continua, fue decisivo para que D. José M<sup>a</sup>, en nombre de Banesto y del Banco Guipuzcuano, con Nisshin Steel y Nissho Iwai, constituyeran en septiembre de 1970 Acerinox.

### **Sociedades Comerciales**

El conjunto de las 26 filiales comerciales españolas y extranjeras, a través de las que se distribuye la mayor parte de la producción de las empresas industriales del Grupo, han obtenido en 2006 unos excelentes resultados tanto en ventas, 2.866 millones de euros, como en beneficios después de impuestos, 108 millones de euros.

## **RESULTADOS ECONÓMICOS DEL GRUPO CONSOLIDADO**

La excelente evolución del mercado global de los aceros inoxidables, de la economía mundial y la preparación de las empresas de nuestro Grupo, han permitido obtener unos resultados, después de impuestos y minoritarios, de 503 millones de euros, que son más del triple de los del año anterior y superan en un 66% a los del anterior, máximo histórico del 2004.

La evolución de los últimos cinco años demuestra una clara tendencia alcista, dentro de los ciclos propios de nuestro sector, a pesar de su estrechamiento de márgenes, más que compensado con las mayores producciones y mejoras de todo tipo introducidas continuamente en nuestros procesos productivos.

Para comprender la situación consolidada a la que se ha llegado, hay que retroceder a los primeros años de la sociedad matriz. Se partió en 1970 de un capital social de sólo 600 millones de pesetas, equivalente a 3,6 millones de euros. Las fuertes amortizaciones realizadas en todos los ejercicios y la reinversión de la mayor parte de los constantes beneficios obtenidos, sólo interrumpidos en el año 1977 con una pérdida simbólica de 100.000 euros por la huelga de 95 días que tuvimos que afrontar, completados con peque-

ñas y siempre puntuales ampliaciones de capital, permitieron financiar primero las continuas inversiones de la factoría y más adelante, en los años 80, también el establecimiento de centros de servicios, empresas comerciales en España y en el exterior, adquisición de Roldan, S.A., iniciar en 1990 el proyecto de NAS y compra de Columbus en 2002, compatible todo ello con el abono, a partir de 1979, de prudentes, pero siempre crecientes, dividendos a los accionistas.

Por tercer año consecutivo, la contribución de beneficios al resultado neto consolidado lo encabeza NAS con un 38%, seguido de nuestra empresa matriz con un 27% y Columbus con un 17%.

### **INFORMACIÓN BURSÁTIL**

En la primera mitad del año, la cotización de la acción Acerinox estuvo en línea con la mayoría de índices bursátiles. En el mes de julio, a partir de la publicación de nuestros resultados del segundo trimestre, empezó a despegar para hacerlo con gran fuerza en el último trimestre del año. En el conjunto del año, la revalorización del 88% fue muy superior a los índices de las bolsas más importantes.

La revalorización en los últimos cinco años del 145% es muy superior también a la del 68% del índice Ibex-35, el Nikkei, 64%, Dow Jones, 24%, o Euro Stoxx-50, 8%.

La capitalización alcanzó, a fin de año, los 5.981 millones de euros, 2,6 veces la de hace cuatro años.

### **APLICACIÓN DE RESULTADOS**

El Consejo de Administración, siguiendo su política de mantener el dividendo en los años con descenso de resultados como 2005 e incrementarlos en los de aumento, y evidentemente 2006 es uno de éstos, someterá a su aprobación la distribución del beneficio después de impuestos de la empresa matriz, 140,3 millones de euros, de la forma siguiente:

A dividendos:	90,8 millones de euros
A reserva voluntaria:	49,5 millones de euros

Como ya se han hecho efectivos dos dividendos a cuenta del ejercicio 2006, los pasados días 4 de enero y 4 de abril de 2007, por un importe de 0,10 euros por acción, les propondremos repartir un dividendo complementario de 0,15 euros el próximo día 4 de julio de 2007.

Asimismo, les propondremos una devolución de Prima de Emisión de 0,10 euros por acción, que se hará efectiva en el próximo mes de octubre.

En definitiva, la retribución total a percibir en 2007 con cargo al ejercicio 2006 será de 0,45 euros por acción, que supone un aumento del 32,4% sobre la del año anterior.

El pay-out para el ejercicio 2006, incluyendo la Prima de Emisión y el dividendo, se sitúa en un 23,2% para el Grupo Consolidado.

La rentabilidad de la acción en el ejercicio 2006 varía, según se calcule la cotización a final del año 2005 o del 2006, entre el 3,7% y el 1,95%. Si se considera la evolución bursátil y la retribución al accionista, asciende al 90,32%. El PER a fin de año era 11,9 frente al 15,2 del Ibex-35.

## **PROGRAMA DE INVERSIONES 2007-2008**

Nuestro Grupo ha emprendido un ambicioso programa de inversiones de 437 millones de euros, para los años 2007-2008, tendentes a ampliar y equilibrar las factorías y hacer frente a la fuerte competencia que se avecina.

La mayor inversión se está realizando en NAS por un importe de 335 millones de dólares, equivalente a 257 millones de euros. Se elevará la capacidad de producción de la acería en un 40% con el segundo convertidor AOD. Se instalará una línea de recocido y decapado para bobinas en caliente con una capacidad anual de 1.226.000 Tm, que será la mayor del mundo, un nuevo laminador en frío Sendzimir y se ampliará la sección de acabados de productos largos, además del indicado nuevo centro de servicios de Pennsylvania.

En la fábrica del Campo de Gibraltar se invertirán 80 millones de euros en la modernización y ampliación de las líneas de recocido y decapado nº2 y nº3, que permitirán aumentar su producción en un 20%, además de otras inversiones de actualización de tecnología, ahorro energético, preservación del medio ambiente y seguridad laboral.

En Roldán se están invirtiendo 23 millones de euros, como ya he comentado, en la modificación y ampliación de los trenes de laminación en caliente y decapado, y otras instalaciones.

En Columbus, 60 millones en un cuarto laminador en frío Sendzimir, principalmente. Con este laminador, nuestros técnicos habrán contratado 13 laminadores, que constituye un récord para una sola generación.

En las sociedades comerciales, 17 millones en los citados almacenes de Varsovia, Oporto y Sevilla.

Para la financiación de estas inversiones, acabamos de firmar el pasado 29 de mayo un contrato de préstamo con el Instituto de Crédito Oficial por un importe de 400 millones de euros a 10 años, con cinco de carencia a un interés del Libor + 0,3%, que permitirá dedicar los fondos que generemos a dividendos y a la financiación del aumento de circulante derivado de las mayores producciones.

## **CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN**

Con estas inversiones, a principio de 2009 la capacidad anual de producción de las acerías del Grupo se elevará a 3,5 millones de toneladas. De ellas,

3,1 millones de toneladas se destinarán a productos planos (2,1 millones de toneladas en laminación en frío y 1 millón de toneladas en chapas y bobinas en caliente) y 400.000 toneladas a productos largos.

Con esta producción, seríamos actualmente, con mucho, el primer productor mundial de acero inoxidable.

### **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

El Consejo de Administración, previo informe de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, les propone nombrar nuevos Consejeros a:

- D. Yukio Nariyoshi, Director General Ejecutivo de Nisshin Steel, que sustituye a D. Kazuo Hoshino de la misma empresa.
- D. Fernando Mayans Altaba, Consejero de Banca March, por la Corporación Financiera Alba, al haber aumentado su participación al 22,5%.
- D. Clemente Cebrián, por Casa Grande de Cartagena, al haber adquirido una participación del 5%.

A todos ellos les deseo mucho éxito.

Debo agradecer al Dr. Hoshino la gran ayuda que siempre ha dispensado a nuestra sociedad desde su inicio, primero en su cargo de Director del Departamento de Investigación de Nisshin, después como Director de la fábrica de Shunan y, por último, como Presidente de Nisshin y consejero de Acerinox desde al año 1999. Todos hemos encontrado siempre en el Dr. Hoshino a un gran consejero y amigo.

### **DESPEDIDA**

Para terminar, en esta Junta expira mi mandato como Consejero y también como primer Ejecutivo. Ustedes saben que he decidido no presentarme a la reelección, a pesar de la petición unánime del Consejo para que me quedara de Presidente no Ejecutivo. Seguiré vinculado a Acerinox como Presidente de Honor.

Creo que, a punto de cumplir los 71 años y 46 años de carrera dedicada al acero inoxidable, es el momento más oportuno para dar paso al relevo generacional, después de 37 años dirigiendo la sociedad, 24 años de Consejero Delegado y 19 de Presidente. Treinta y siete años de apasionado trabajo, con un mismo equipo, al que quiero agradecer, una vez más, su plena dedicación y entrega al proyecto Acerinox, que sin ellos no hubiera sido posible, como tampoco sin nuestros socios Nisshin y Nissho Iwai. En tanto tiempo hemos podido realizar muchas cosas, varias de las cuales las he ido desgranando a lo largo de mi informe. Hemos creado, que es lo máximo que un ingeniero como yo puede anhelar y, además, hemos podido ver realizados todos nuestros sueños convertidos en empresas rentables. Me voy con nos-



talgia, pero con la satisfacción del deber cumplido, con los mejores resultados históricos y buenas perspectivas para todas las empresas del Grupo. Doy gracias a Dios por haber superado metas que parecían imposibles a mis treinta y tres años, cuando me hice cargo del proyecto Acerinox.

Es tiempo ya de dedicarme a mi familia, en especial a mi mujer, Carmen, sin cuya inestimable ayuda no hubiera podido lograr mi tarea.

Muchas gracias a todos ustedes por su constante apoyo, gracias al cual Acerinox es hoy una empresa española, que ocupa el segundo puesto mundial en su sector y queda preparada para ser, en tres años, la primera.

## ANEXO 7

### LAUDATIO FOR VICTORIANO MUÑOZ CAVA STAINLESS STEEL EXECUTIVE OF THE YEAR 2007



Ladies & Gentleman,

For the first time in the almost 100 year old success store of stainless steels, our partners Metal Bulletin and we at SMR have decided to create a new award called «Stainless Steel Executive of the Year» to honour outstanding personalities in our industry.

**Therefore a committee has been put in place that consists of 6 leading industry figures:**

- Dr. Andrea Gatti - Vice President Commercial, Outokumpu.
- Jean Yves Gilet - Chief Executive Officer, Arcelor-Mittal Stainless.
- Ryo Hattori - Manager Stainless Steel, Nisshin Steel Co.
- Kwangsoo Kim - Managing Director, Posco Europe.
- Dr. Staffan Malm - Secretary General, ISSF.
- Thomas Pauly - Managing Director, Euroinox.

They have 6:0 voted for the person that we are honouring here today:

**Dr. Victoriano Muñoz Cava**

I met Mr. Muñoz the first time on flight from Madrid to Cadiz while on the way to visit the Algeciras plant of Acerinox after a Metal Bulletin Conference

in Madrid. I was a young consultant, sitting way back in the rear of the plane, where the seats are narrow and the food is poor. To my total surprise, Mr. Muñoz took the seat next to me. The next hour was one the most intense training courses on management of my professional life which can be summarized as follows:

«Keep things as simple as possible and focus on the key issues».

Dr. Muñoz has dedicated all his professional life to building up the Acerinox Group which is today the no. 2 stainless steel producer world-wide. But size was never an aim of Mr. Muñoz, it came rather as a by-product of its success that is based on the following principles:

- Focus on Productivity - all investments have to improve competitiveness, not simply growth.
- Face challenges, but take no unreasonable risks.
- Buy good, beautiful and cheap.
- Form competent teams.
- Work hard.
- Mistakes are allowed.
- Money is not everything.
- Network.
- Find the right spouse.

Victoriano Muñoz was born in 1936 - he just turned 71 in July - into the family of a Catalan civil engineer, who was one of the founders of Roldan in Ponferrada in 1957. This Ferrosilicon factory tried to produce stainless steels, but the equipment was not suitable. Already during his education he understood that a deep knowledge of foreign cultures and languages is essential to success. Therefore he spent 2 summers in Germany and one summer in Italy (at Fiat in Torino). Since then you can also «parlare italiano con Victoriano» or «man kann sich auch in Deutsch mit ihm unterhalten».

In 1961 Victoriano graduated from Barcelona University, with a PhD in Industrial Engineering. One year later he joined Roldan and was charged with the task of setting up a commercial network in Spain. Already very early he developed a strong focus on distribution - not always to the pleasure of other distributors - which is until today one of the key features of the Acerinox group.

Roldan was making losses at that time, and when Mr. Muñoz put the company in new hands, it has been profitable.

In 1964, he travelled with his father to Japan. A trip that has changed his personal and professional fate. They obtained an exclusive import contract for stainless steel sheet from Nippon Metal Industry (Nikkinko) and Mitsui into the - at that time - tiny Spanish market. As a result Roldan built a warehouse near Barcelona in 1968, which is still today one of the outlets of Acerinox. This warehouse was the seed, from which the Acerinox Group grew. An extreme case of backward integration, so to speak.

From now on the 32 year old Victoriano saw the opportunity and understood that distribution was not enough - Spain needed an efficient stainless steel producer.

In the turbulent last years of the Franco regime, the Spanish government has shut the border to Gibraltar and the economy in Algeciras was deprived of its main basis, throwing the entire region into deep crisis.

The Spanish government encouraged entrepreneurs to invest in the area around Algeciras. Although not entirely convinced that this remote area will be the best location, it has been above all Victoriano Muñoz who believed in the project and his excellent connections to Japan proved to be a major advantage. They took on Nisshin Steel as a technology partner, which remains a loyal and stable partner and shareholder of Acerinox until today. From then on, Acerinox had its «Japanese Gen», as Mr. Muñoz used to call it.

In 1970 Acerinox was incorporated, financially backed by Spanish banks, above all Banesto with its president Jose María Aguirre Gonzalo, who became a professional father figure to Mr. Muñoz.

Only a few milestones of the development of Acerinox that is inseparably connected to our laureate:

1970-1972: Commissioning of a 120,000 tpy CR mill. The first years were rough - the oil crisis of 1973 -and the Spanish market did virtually not exist- thus, Acerinox had to export the vast majority of its output from the beginning.

1975: Melt shop, slabs were exported for hot rolling to Bremen via own dock, for which all other stainless mills admired Acerinox for.

In 1983 he became CEO, a position he held until June 14th 2007, when he did not present himself for re-election.

1985: HR mill

1986: Listing on the Madrid stock exchange.

1990: They acquired a 33% stake in the Mexinox

1990: Mr. Muñoz and his team made a brilliant decision to re-write the rules of the North American stainless steel market with a factory that was until then unprecedented in productivity. The small village of Ghent in Kentucky, located on the Ohio River was chosen as logistics were good and costs low. NAS is today an industry benchmark and contributes steady and high to Acerinox Group profits.

Until then, Acerinox pursued an investment strategy that building is better than buying. In 2001 Muñoz surprised the industry when Acerinox emerged as the buyer of a controlling share in the South African stainless steel producer Columbus. They quickly turned the company around and increased the production by almost 50%.

The result of your relentless efforts to create wealth for your shareholders, employees and customers is unprecedented in our industry as the following facts highlight:

- There was only 1 with a loss in 1977 after a 95 day strike.
- Turnover 2006 reached • 5.6 bill, net profit, after tax exceeded • 500 mill.
- Acerinox is worth today 6 bill euros, and leading financial analysts regards it as still undervalued.
- The Group invests around 200 mill • per year, • 437 mill designated for 2007 and 2008 that will lift the Group capacity to 3.5 mill t.
- Acerinox provides an attractive and save job for its 7200 employees.

The annual reports that always begin with a letter from the Chairman & CEO can be summarized: From record to record... From the picture you could already tell how big the profit was. In flat years, he made a grim face, but recently, there were a lot of smiles...

Pictures tell more than 1000 words...

Over the years, he held several important positions in various Spanish and International organizations, but naming them all would exceed our time frame. Just one has to be mentioned here: From 2003 to 2005 he was Chairman of the world association of the stainless steel industry, the International Stainless Steel Forum.

### **Who is the man - Victoriano Muñoz?**

He characterized himself as a conductor who does not know how to play the violin nor the piano, but he is responsible that the entire orchestra sounds perfect.

He is convinced that being a leader includes a certain dose of aggressiveness. Without the will to fight, not much can be achieved.

His employees characterize him as shy, likable, modest, sincere and very personal in stile, but also protecting his privacy. Thus there is not too much known about his private side, except that he has a «small» boat on the Costa Brava, likes skiing in the Pyrenees and supports soccer (no wonder when you come from Barcelona).

Finally, I would like to let some people, who he worked with for many years, and know him much better than I do, say a few words:

### **Dr. Staffan Malm - ISSF:**

*«An outstanding achievement for a truly stainless man: From service center to extremely successful leading global stainless steel group. A very wise start: learn from the Japanese and educate your management team in Japan (the pupil has now outgrown the master!). A real industrialist, combining a clear vision with attention to technical detail. A very warm and generous human being, caring about the wellbeing of his colleagues (e.g. me, when he was a great ISSF Chairman).»*

**Young Lee, President - Posco:**

*«Mr. Victoriano Muñoz is an excellent leader with global vision. He is also a very friendly person and most of all a tough competitor! I believe that Mr. Muñoz is more than well-deserved to be the first winner of this honourable award.»*

**Toshihiko Ono, Retired Chairman & CEO - Nisshin Steel:**

*«He has contributed to the expansion of the stainless steel industry as the executive committee member of ISSF. He is an indispensable partner of Nisshin Steel Co., Ltd.»*

**Victoriano «Tano» Muñoz Camós, Director - Roldan:**

*«About my father I could say many, many things. But as my teacher and mentor in life and in business I must summarize the main lessons I took from him, like to learn to say NO, and that the best way to educate and to lead is by giving example and that it's important not to confuse being a good person with being soft. Loyalty, fairness, honesty, modesty, straight-forward and strong conviction are among other virtues he has shown to us all these years. I will take all that with me forever... sorry, I'm not neutral on this...»*

**Mrs. María Garrido-Lestache (Secretary for 17 years):**

*«There have been a lot of years working together and suddenly they finish. We've lived together through hard moments, but also very good ones. But besides being "the big stainless steel chief", he has been a great teacher, excellent person, a father, a friend. I miss him so much! He will always be MY BOSS.»*

**Mrs. Carmen (his wife):**

*«Even though he loved his work over all, he has been, and he still is, the best husband and the best father.»*

There is nothing else to add. Presenting this award to Victoriano Muñoz is the greatest honour of my professional career,  
Helsinki, 26 September 2007,

**Markus A. Moll**  
**Managing Director**  
**Steel & Metals Market Research**



**6th International STAINLESS & SPECIAL STEEL SUMMIT**  
**Speech of**

**DR. VICTORIANO MUÑOZ**

**«Stainless Steel Executive of the Year Awards Ceremony»**  
**Helsinki, Finland - September 26, 2007**

Thank you Markus for your warm laudatio, after which it is difficult to address myself to this very professional audience.

My best congratulations to Metal Bulletin and SMR for organizing this excellent 6th International Stainless and Special Steel Summit in an special adequate moment for having vivid discussions about our industry. I think it is a lucky hit to held this conference in an important stainless steel producing country like Finland.

It is a great honour to have been selected for your first time award «Stainless Steel Executive of the Year».

I am not so sure to deserve such distinction, but after 46 years in stainless steel, I am deeply touched, because you are here, my most important competitors, raw materials suppliers, specialized steel journalists and market researchers that most of you well know me. I will keep this award in my heart and will remind this day as an important one of my long and intensive career.

I bring up very well my Torino stay in 1961 as trainee Engineer in Fiat Ferriere. I was deeply hit by the huge future possibilities of the stainless steel. I learnt there the basic technology rather unknown at that time and I decided to devote my professional life to this product.

In April 1962, I started to work as Engineer in Roldan factory of Ponferrada (Spain), whose 50th Anniversary we celebrate this year. We started to produce stainless steel for the first time in Spain, with an induction furnace with hire rolling outside, and since year 1966 with own forging and long products own hot rolling facilities.

In 1964, already as Managing Director of Roldan, I visited Japan with my father and we signed an exclusiveness agreement for Spain with Nippon Metal Industry for importing cold rolled coils, and we set up a sales network in Spain for all kind of stainless steel products. In 1968 we built a service center in Barcelona, the only one in Europe specialized in stainless steel up to that time.

ROLDAN was for me, not only a wonderful school as Engineer and professional Manager, but also the best observatory for the stainless steel world market, having had the privilege to be witness of the dramatic changes occurred in the sixty's with the introduction of the continuous casting, AOD converter and Sendzimir mills, mainly, that allowed stainless steel producers to use much cheaper raw materials: charge ferrochrome and higher percentage of stainless steel scrap, better quality and to obtain thinner coils at a

much lower cost. It was the beginning of the mass production of the stainless steel.

In 1970, I was appointed by Mr. José M<sup>a</sup> Aguirre Gonzalo, at that time Vice President of Banesto (main bank of Spain), first, for negotiating the Acerinox project with Nisshin Steel and the Japanese trader Nissho Iwai, and afterwards, to organize and lead the new company.

Last June, when I left my office and picked up my papers, I found my intervention in the first Metal Bulletin Conference held in London in November 1984. The title was «A Newcomer's Challenging Views on Stainless Steel in Today's World». I explained what Acerinox had done up to such date and also our key project, at that time under construction, of installing an up to dated new Steckel mill, that contrary of what most our competitors technicians believed, used to carry out hot rolling operations in carbon steel continuous mills, it was one of the most important and more successful decisions of Acerinox. It has been a milestone in the stainless steel technology, as it allows to carry out all the flat products process in only one site, with the consequent quality control, and transport and working capital costs savings. It is the case of the Acerinox in their 3 integrated factories: Campo de Gibraltar, Kentucky and South Africa, and that Outokumpu has in Tornio, that followed our example two years later as well as Avesta. Now, Steckel mills are quite common in the new stainless steel facilities of South Africa and South Asia.

In that 1984 Metal Bulletin conference, I announced a yearly capacity increase of our Gibraltar Camp factory to 300,000 Tons from the original Japanese layout of 120,000 Tons/year, that already in 1970 was deemed a dream, for an Spanish domestic consumption of only 20,000 Tons. Now, when I leave the company, with the new facilities under construction, that will be in operation in the beginning of 2009, Acerinox Group new capacity will be 3,5 million Tons including flat and long products.

The slogan of such repeated London conference was «Meeting the Market Challenge». Such moment was, like the present one, very crucial. We were 15 cold rolling producers in Europe with a yearly capacity of 2 million Tons and an European market consumption of about 50%. Consequently, the other 50% had to be exported to South Asia, to the Americans, Middle East, Africa and Eastern Europe. It was very important then, as it is now, to develop new stainless steel applications. In my intervention, I proposed to create promotion centers in every market following the successful «Centro Inossidabile» of Italy, what we did immediately in Spain with Cedinox that has also been very fruitful, contributing that Spain becomes the third consumption country of Europe. I proposed to join our efforts and to coordinate such promotion bodies what is well done now in Europe by Euroinox and we have today with us its Managing Director Thomas Pauly.

In year 1996, the European producers, jointly with Asian, Americans and south Africans, we founded the International Stainless Steel Forum, with the mission «to be the active global forum for the stainless steel industry to

grow the market profitability». It is a very successful forum, specially for market development and supplying market reliable statistics. Our Secretary General, Staffan Malm, and his team are doing an excellent job. The time is over very fast and stainless steel market is changing so much, that next year when I will retire as Vice Chairman of ISSF, only Rafael Naranjo will remain from the participants of April 1995 Pittsburgh preliminary meeting.

In my long 46 years career, stainless steel world consumption has increased at a yearly average rate of more than 6%, practically double than other steel or metal. The progress in technology quality, costs reduction and market development, made it to become possible. The new applications allowed up to now to maintain such high rate. Nevertheless, the extreme volatility and high level of nickel quotation in the LME, specially in the last two years, are a matter of big concern, and it will oblige, without any doubt, to big changes in our industry.

The percentage of utilization of the stainless steel with chrome and nickel has been reduced from 72% in 2002 to 63% in 2005, which is not dramatic yet, since the chrome manganese grades cannot substitute the chrome-nickel ones because of their lower corrosion resistance. In the present circumstances, it is very convenient to foster the use of chrome grades, because in many indoor applications are not necessary the nickel ones. In this field, ISSF decided to undertake with ICDA (chromium association) a promotion campaign with the slogan «The Ferritic Solution». Certain duplex steels can substitute also some expensive nickel chromium grades with advantage in corrosion resistance. Maybe our industry could leave reinforced from this storming situation, if we used the huge possibilities of the different stainless steel grades more rationally.

But we cannot forget that chrome-nickel grades are still the kings of stainless steel and that they are of utmost importance for the modern life. Therefore, it is very sad and harmful the intensive speculation that surrounds London Metals Market reaching the peak last May 16th with a nickel quotation of 54,200 USD/Ton. Now, it is still at a very high level of about 33,000 USD/Ton. At medium term, it will be very bad for stainless consumption producers, distributors and end users, and at the end, also for raw materials producers. In my opinion, it is necessary to change nickel procurement contracts, not fixing the prices based in the LME quotations of the previous month, that obviously are subject to the high speculative movements, but with quarterly discussions according with the demand and supply law, like it is done in all ferroalloys and scraps transactions. I know that it is not an easy matter, that many people and myself are claiming since many years, without any success. Maybe we will require first, to have a better balance between the power of nickel and stainless steel producers with further consolidation of our industry, specially in Asia, where this process has not started yet with the exception of JFE. Such consolidation will be also important due to the strong global concentration of stainless consumers like automotive and electro appliances sectors.

As Acerinox Honorary Chairman and Roldan Board Chairman, I will follow the exciting stainless steel development of coming years that I am sure they will be very bright although with some turbulences.

I thank you wholeheartedly again for this award and I wish you, all my friends, you enjoy your professional and family life as much as I have done.

Many thanks.

# ÍNDICE ONOMÁSTICO

- Abe, Yuji, 76  
Abramson, Thomas, 116  
Abril, José María, 95  
Acero, Manuel, 15, 122  
Aguirre Gonzalo, José María, 10, 25, 31, 32, 33, 42, 43, 48, 51, 52, 93, 94, 137, 138, 141, 153, 163, 170, 174  
Aguirre, González, José María, 14, 95  
Al Gore, 123  
Alberich, Javier, 45  
Albiñana, César, 81  
Aldana, Fernando, 122  
Álvarez Rendueles, José Ramón, 103, 112  
Álvarez Vázquez, Manuel, 148  
Álvarez, José, 32  
Angelini, Attilio, 69, 102  
Aono, Masato, 43  
Araki, Shigeaki, 51  
Aranzadi, Claudio, 111, 122  
Aristrain, José María, 112  
Aróztegui, Juan José, 113  
Autrique, Juan, 74  
Azcargorta, Julio, 95  
Aznar, José María, 123  
Baldor, Fernando, 45  
Bangemann, Martín, 111, 123  
Beltrán, Efrén, 41  
Benítez, José, 53  
Birulés, Anna, 122  
Bosch, Jorge, 49  
Boni, Robert, 75, 78  
Boshoff, Fred, 82  
Botella, Jaime, 54  
Boyd, Leslie, 13, 82, 83  
Brittan, Leon, 68, 111  
Brown, Ronald, H., 123  
Bruñen, Ángel, 34  
Bulpe, Cristóbal, 45  
Caballé, Jorge, 23  
Camós Martorell, Carmen (la mujer del autor), 24, 25, 133, 148, 166, 172  
Canalejo, Miguel Ángel, 122  
Carvajal, Jaime de, 123  
Casinello, Emilio, 123  
Castañe, José María, 23  
Castiella, Fernando María, 10, 41  
Catalina (la abuela), 21, 23  
Cava, Carmen (la madre), 21  
Cebrián, Clemente, 96, 166  
Chamun, Camil, 24  
Chirac, Jacques, 69  
Chopin de Janvry, Philip, 70, 103  
Christmas, Ian, 115  
Claus Aumades, María, 32  
Clinton, Bill, 123  
Concha (la cuñada), 25  
Conde, Mario, 76, 96, 132  
Conde, Miguel, 45  
Cornejo, José María, 45, 55  
Cortés, Matías, 81  
Cromme, Gerhard, 104  
Cruaños, Esteban, 32, 81  
Cuevas, José María, 121  
D'Avignon, Etienne, 67  
Danlós, Henry, 32, 67  
De la Riva, Francisco, 112  
Del Pino, María, 96  
Del Pino, Rafael, 96  
Deleitosa, Marqués de, 42, 93  
Di Caprio, Gabriele, 49  
Dodd, Christopher, 123  
Dollé, Guy, 70, 84  
Dompablo, Luis, 51  
Echenique, Javier, 95  
Eguiagaray, Juan Manuel, 55, 111, 122  
Escolar, Luis, 45  
Fanjul, Oscar, 96  
Fechter, Jürgen, 104

- Fernández Arias, Manuel Ángel, 32  
 Fernández de Castillo, Ignacio, 45, 54  
 Fernández López, Manuel, 113  
 Fernández Toxo, Ignacio, 113  
 Fernández-Barreiro, Isidro, 96  
 Ferrandis, Miguel, 82, 96  
 Figuerola, Ramón, 32  
 Fletcher, Ernie, 120  
 Fuentes, Cristóbal, 78  
 Gambardella, Giovanni, 101, 102  
 García Hermoso, José Manuel, 111  
 García, Pedro, 49  
 Gardner, Richard, 123  
 Garnica, Pablo, 93  
 Garrido-Lestache, María, 172  
 Garrigues, Antonio, 123  
 Garvin, Rafael, 55, 82, 83  
 Gatti, Andrea, 168  
 Gilberson, (presidente de Glencore), 81, 82  
 Gobernador de Kentucky, 12  
 Goirigolzarri, José Ignacio, 95, 123  
 Gómez Navarro, Javier, 55  
 González, Felipe, 69  
 González, Francisco, 95  
 Goto, Hironi, 46  
 Guardans, Pau, 112  
 Guarner Muñoz, Jorge, 32, 34  
 Guerediaga, José Ramón, 95  
 Guzmán, Diego, 45  
 Hadrys, Helmut, 104, 115  
 Hattori Ryo, 168  
 Haydon (Comisario), 147  
 Herrero, David, 35, 54, 79, 82, 95, 96, 112  
 Hodge, Al, 51  
 Horlick, Gary, 79  
 Hoshino, Kazuo, 166  
 Ibarra, Mickey, 144  
 Imaz, Javier, 112  
 Ishikawa, 46  
 Junck, Roland, 113  
 Kai Takeshi, 76  
 Kay (Presidente de Nisshin), 12  
 Kennedy, Jhon F., 24  
 Kim, Kwangsoo, 168  
 Kinsch, Joseph, 112, 113  
 Kishimoto, Yoshitaka, 43, 46, 76  
 Koga, Kensuke, 58, 70, 141  
 Koplowitz, Alicia, 96  
 Krupp, Alfred, 103  
 Lanzaco, Federico, 45, 57, 68, 76  
 Lavilla Alsina, Landelino, 11, 43, 48, 51, 137, 153  
 Lee, Young, 172  
 Lejeune, José Luis, 35, 44, 52, 55, 75, 78, 141, 147  
 Linares, Julio, 122  
 Lladó, José, 95  
 López Bravo, Gregorio, 10, 41, 112  
 López de la Parte, Manuel, 35, 45  
 López de Letona, José María, 42, 93  
 López Igualada, Antonio, 45  
 López Rodó, Laureano, 42  
 López-Chico, Alberto, 34  
 Lovera (maestro de metalurgia), 24  
 Luconi, Alfred, 68  
 Malm, Staffan, 115, 168, 171, 175  
 Mandela, Nelson, 83  
 March, Carlos, 96  
 March, Juan, 96  
 Marín Manuel, 69  
 Martín Villa, Rodolfo, 41  
 Martínez, Aurelio, 86  
 Martínez, Mel, 123  
 Martínez-Albornoz, Carlos, 113  
 Martínez-Conde, Santos, 96  
 Masi, José Luis, 51  
 Mayans Altaba, Fernando, 166  
 Mer, Francis, 69, 70  
 Middelman, Ulrich, 104  
 Miranda, Rafael, 122  
 Moll, Markus A., 172  
 Monseñor Dorado, 53  
 Montes, Eduardo, 122  
 Montoro, Cristóbal, 122  
 Monypenny, J.H.G., 49  
 Morán, Fernando, 69  
 Moreno, Antonio, 54  
 Mori, Seiji, 46, 76  
 Muñoz Camós, Victoriano (el hijo), 34, 35, 172  
 Muñoz Oms, Victoriano (el padre), 9, 21, 81, 126, 150, 163  
 Muñoz, Álvaro, 44  
 Muñoz, José (el tatarabuelo), 21  
 Muñoz, Victoriano (el abuelo), 21  
 Muñoz, Victoriano (el bisabuelo), 21  
 Nabecho, Yasihiko, 46



- Nadal, Rafa, 108  
 Nakamura, Haio, 102  
 Naranjo, Rafael, 45, 68, 82, 96, 102, 175  
 Nariyoshi, Yukio, 166  
 Nieves, Domingo, 49  
 Nishida, Masatomi, 43  
 Nishiura, Ryo, 75  
 Ono, Toshihiko, 116, 172  
 Oreja, Marcelino, 9, 95  
 Patton, Paul E. (Gobernador de Kentucky), 144, 147  
 Pauly, Thomas, 168  
 Pérez de Bricio, Carlos, 42, 67, 121  
 Pérez, Eusebio, 32, 34  
 Pérez-Crespo, Francisco, 113  
 Perona, José Luis, 23  
 Piqué, Josep, 111, 122  
 Pisonero, Elena, 144  
 Playán, Enrique, 32  
 Porta Peralta, José, 31  
 Prado, Diego, 96  
 Prodi, Romano, 102  
 Purdum, Bob, 78  
 Puyol, Jordi, 22  
 Raffels, Jeffrey, 69  
 Rantanen, Juha, 70  
 Rey Hussein de Jordania, 24  
 Richardson, Bill, 123  
 Riera Sala, 31  
 Riestra, Pepe, 45, 68  
 Robert, (ingeniero de laminación), 24  
 Robledano, Alfredo, 35  
 Rodríguez Castellá, Luis, 31  
 Rodríguez Cortezo, Jesús, 121  
 Rodríguez, Acacio, 111  
 Rodríguez, Elvira, 122  
 Rodríguez, Jorge, 34  
 Rojas, Alonso, 57, 152  
 Rojo, Ángel, 112  
 Romani, Arturo, 81, 82  
 Rösener, Karl, 74, 101, 103  
 Rubiralta, Francisco, 133  
 Ruiz, Paco, 45, 83  
 S.A.R. el Príncipe de Asturias, 20, 57, 123, 141, 144, 146  
 S.M. el Rey Juan Carlos, 20, 44, 123, 139, 141, 153  
 Sagrera, Francisco, 23, 45  
 Saint Exupery, 14  
 Salomon, Mike, 82  
 Sánchez, Manolo, 45  
 Schulz, Ekkehard, 104  
 Serra, Tomás, 32  
 Serrat, Luis, 32  
 Simmons, Dick, 103  
 Solana, Javier, 123  
 Stawowy, Heinrich, 74, 103, 104, 115  
 Strong, Marvin E., 116  
 Sutherland, Peter, 68  
 Tabete, 46  
 Tahoces, Vicente, 32  
 Talleyrand, Charles Maurice de, 9  
 Tanaka, Minoru, 115  
 Todd, David, 75  
 Tsukamoto, 33, 56, 76  
 Ulacia, Guillermo, 113  
 Ullastres, Alberto, 32, 69  
 Ullman, Samuel, 17, 134  
 Umbert, Manuel, 41  
 Uriarte, Pedro Luis, 95  
 Urquijo, Gonzalo, 113  
 Vaca de Alba, Guillermo, 45, 54, 74  
 Valbona, Pablo, 96  
 Vallés y Pujals, Juan, 31  
 Valleta, Vittorio, 24  
 Van Miert, Karl, 68, 111  
 Vera, Carlos, 122  
 Villar Mir, Juan Miguel, 50, 122  
 Vizoso, Julio, 45  
 Wagner, Fernand, 102, 103  
 Wilkinson, George, 77  
 Will, James, 78, 79, 115  
 Ybarra, Emilio, 58, 95, 141  
 Yves Gilet, Jean, 168  
 Zappa, Giorgio, 69  
 Zarrias, Gaspar, 57

